

Über die Versicherung der Inder
Indische Lebensversicherung 1874 bis 1988

Inaugural-Dissertation
zur
Erlangung des Grades eines Doktors der Philosophie
des
Fachbereichs Geschichte und Kulturwissenschaften
der Philipps-Universität Marburg

vorgelegt
von
Adrian Jitschin

Marburg 2011

Vorwort

Indien ist ein kompliziertes Land, Versicherung ein kompliziertes Thema. Angesichts dieser Voraussetzungen kann die vorliegende Arbeit nur ein Mittelweg aus notwendiger Ausführlichkeit, zusammengefasster Komplexität, vereinfachender Darstellung und unerläuterter Fachbegriffe sein. Sie erhebt weder den Anspruch erschöpfend, noch leicht verständlich zu sein.

Wie alle anderen Arbeiten auch, ist sie ein Kompromiss aus zeitlicher, räumlicher und finanzieller Machbarkeit. Gewissen Erwartungshaltungen kann sie deshalb leider nicht entsprechen:

1. Sie ist keine Einführung in die indische Wirtschaftsgeschichte. Für eine allgemeine Einführung bis 1947 empfiehlt sich Sarkars ‚Modern India’,¹ beziehungsweise für den Zeitraum bis 1938 Gadgils ‚Industrial Evolution of India’.² Für den Zeitraum ab 1947 ist uneingeschränkt Panagariyas ‚Emerging Giant’ zu empfehlen.³

2. Weiterhin behandelt die Arbeit nur Lebensversicherung. Andere Aspekte der Versicherung, also Sach-, Rück- und Postversicherung, sowie Gegenseitigkeitsvereine werden in der Darstellung ignoriert.

3. Britische und andere ausländische Versicherungen in Indien werden ausgeklammert.

4. Die Arbeit befasst sich nur mit Individualversicherung. Sie behandelt nicht – wie vielleicht zu vermuten wäre – Gruppenversicherung, solidarische Formen der Absicherung oder setzt sich moralisierend mit der Unterversicherung indischer Menschen auseinander.

5. Die Arbeit ist keine unternehmenshistorische Abhandlung. Es geht hier nicht darum ein einzelnes Unternehmen zu untersuchen, sondern darum, wie eine bestimmte Wirtschaftsform, nämlich Lebensversicherung, sich in einem der größten Länder der Welt entwickelte. Gerade für den Zeitraum der Verstaatlichung wäre es naiv anzunehmen, dass ein Staatsunternehmen nach denselben Prämissen funktionieren würde, wie private Unternehmen. Staatsunternehmen – zumal jene mit einer Monopolstellung ausgestattete – verfügen über eine Eigenlogik, auf die sich

¹ Sumit Sarkar: Modern India, 1885-1947. New York 1989.

² D. R. Gadgil: The Industrial Evolution of India in Recent Times 1860-1939. Delhi 1973 [erstmalig 1924].

³ Arvind Panagariya: India: The Emerging Giant. New York 2008.

Begrifflichkeiten und Betrachtungsweisen aus der Unternehmensgeschichte nicht ohne weiteres übertragen lassen.

6. Spezielle Aspekte des Versicherungswesens, wie das Versicherungsrecht, das Aktuarswesen, die Kapitalanlagepolitik sowie bestimmte Formen des Marketing werden nur insofern behandelt, wie sie eine Besonderheit der indischen Lebensversicherung sind und für die Darstellung der Geschäftsentwicklung relevant sind. Gleiches gilt für andere Narrative wie die Entwicklung des Auslandsgeschäfts indischer Versicherungen oder die Computerisierung. Im Vordergrund steht die Erzählung wie sich das Geschäft in der Individuallebensversicherung innerhalb der jeweils gültigen politischen Grenzen Indiens entwickelte.

Die im Laufe der Arbeit nicht explizit ausgewiesen biografischen Daten zu behandelten Personen folgen allgemeinen Nachschlagewerken, wie dem indischen Who is Who oder den biografischen Handbüchern der Lok Sabha. Aus Gründen der Lesbarkeit habe ich wörtliche Zitate aus der englischen Sprache ins Deutsche übertragen. Die Übersetzung erfolgte möglichst wortgetreu, das heißt, Sprachbilder und grammatikalische Wendungen blieben unangepasst. Die Indian Insurance Year Books und die LIC Annual Reports lagen mir fast ausschließlich nur bei den kurzen Auslandsaufenthalten vor. Trotz gewissenhaftester möglicher Arbeit können sich bei der Wiedergabe ihres Inhalts dennoch Fehler eingeschlichen haben. Eine abschließende Überprüfung dieser Daten war leider nicht zu realisieren.

Eine Vielzahl an Menschen hat an der Entstehung dieser Arbeit mitgewirkt. Ungezählte Bibliotheksmitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben meiner Recherche so unter die Arme gegriffen, dass sie brauchbare Ergebnisse zutage förderte. An erster Stelle ist das Team der Philipps-Universität Marburg zu nennen. Insbesondere die Abteilung für Fernleihen um Iris Burmeister leistete manch kleines Wunder. Karoline Weber und Christina Schneider umsorgten mein kommunikatives Wohl. Angelika Lilge und Robert Jones trugen durch wertvolle Hinweise an vielen Details zum Gelingen bei. Auch dem Team der Bibliothek des Südasien-Instituts der Universität Heidelberg ist besonders zu danken. Ein Großteil meiner Bibliotheksarbeit fand dort statt und wurde von Dr. Eleonora Schmitt und ihren kundigen Kolleginnen und Kollegen unterstützt. Weiterhin erfüllt mich große Dankbarkeit in den Bibliotheken des Versicherungswissenschaftlichen Instituts zu Köln, des Instituts für

Weltwirtschaft Kiel und der deutschen Nationalbibliothek in Berlin so zuvorkommend behandelt worden zu sein. Im Ausland waren es die Bibliotheken der Universität Utrecht, der Jawaharlal Nehru Library Mumbai, der Jawaharlal Nehru Library New Delhi, sowie der Guildhall Library und der British Library, beide London, die mir weitere Einsichten gaben. Dem ganzen Team der Alma Mater Library in der National Insurance Academy (NIA), Pune muss dafür gedankt werden, dass sie meinen anspruchsvollen und ihren Arbeitsalltag erschwerenden Nachfragen stets höflich und kompetent begegneten.

Dr. Ashok N. Ullal von der Hochschule Reutlingen bin ich, obschon wir uns nie persönlich begegnet sind, in Dankesschuld verbunden. Er wies mich auf die Möglichkeit eines Forschungsaufenthalts in der NIA hin und vermittelte den ersten Kontakt. Direktor Dr. K. D. Mishra, damals Leiter der NIA, unterstützte meinen dortigen Forschungsaufenthalt und hies mich als ausländischen Gast willkommen. Dies war alles andere als eine Selbstverständlichkeit. Die größte Verbundenheit in der NIA empfinde ich gegenüber meinem lieben Freund R. Venugopal. Als damaliger Leiter der Ausbildung für Lebensversicherung kümmerte er sich rührend und aufopferungsvoll um mich. Aus dem Kontakt ist eine Freundschaft entstanden, von der ich bis heute profitiere. Surya K. Roy, ehemals Leiter der Abteilung für Bancassurance, heute Leiter der Central Division der LIC, bin ich dafür dankbar, dass er mich ‚live‘ hinter die Kulissen der LIC hat blicken lassen.

Niels-Viggo Haueter und Rudolf Frei von der Schweizer Rück sowie die Professoren Welf Werner, Jacobs University of Bremen, und Robin Pearson, University of Hull, haben Tagungen organisiert, auf denen es mir möglich war, Überlegungen zu meiner Arbeit einem Fachpublikum zu präsentieren. Es müsste weit mehr solche Fachtagungen geben, da jede hilft, mit neuen intelligenten Menschen in Kontakt zu treten und Gedanken zu teilen. Umso dankbarer bin ich für diese Gelegenheiten vorzutragen.

Einen herausragenden Platz in der Förderung der Wirtschaftsgeschichte in Deutschland nehmen die Gesellschaft für Unternehmensgeschichte und die European Association for Banking and Financial History ein. Diese beiden Dachorganisationen für die Tagungen, für die GuG mit Dr. Andrea Schneider und Gabriele Pieri, für die EABH Prof. Dr. Manfred Pohl und Marnie Giurani, leisteten die stille und aufwändige Organisationsarbeit im Hintergrund. Die Teams des Centre for Global Dialogue der Schweizer Rück, der Münchener Rück um Zoran Andric sowie der

Lusitania in Lissabon sorgten jeweils für einen reibungslosen Ablauf meines Vortrags.

Zahlreiche Personen haben durch intellektuelle Beiträge die Arbeit unterstützt. An erster Stelle ist hier mein lieber Ex-Kollege Dr. Kai Umbach zu nennen. Die Zahl unserer wissenschaftlich bereichernden Gespräche ist ungezählt. Weiterhin erinnere ich mich dankbar an die Gespräche mit Prof. Dr. Leonardo Caruana de las Cagigas, Prof. Dr. Eckart Conze, Dr. Ben Gales, Thiago Gambio, Markus Holmer, Shylaja Iyengar, Shishir Jaiswal, Sanjeev D. Joshi, Dr. Monica Keneley, Prof. Dr. Christopher Kobrak, Dharma Kumar, Dr. A. J. H. Latham, Prof. Dr. Mikael Lönnborg, Susanne Löhr, M. P. Mahedia, Dr. Jerònia Pons Pons, A. P. V. Pradeep Kumar, Dr. Tilmann J. Röder, Eleonora Rohland, Arun K. Sagar, Mark Schamp, Bikramk Singh, Dr. Dr. Jayandra Soni, Christofer Stadlin, Dr. André Strauss, Harsh Tiwari, Prof. Dr. Grietje Verhoeff und Prof. Dr. Mira Wilkins. Darüber hinaus haben noch viele andere mit Beiträgen diese Arbeit unterstützt. Ich bedauere mich nicht an jedes Gespräch und jeden Namen zu erinnern und bitte dafür um Entschuldigung.

Dieses Buch wäre nicht dasselbe, hätten nicht viele Augen sorgsam vorab Textentwürfe geprüft und mir kritische Anregungen gegeben. Neben Dr. Kai Umbach haben Tobias Bach, Martin Michael Bloos, Cordula Hein, Daniel Klee, Wiebke Maria Reinert, Annette Schmidt-Klügmann und Julian Tangermann zahlreiche Vorabversionen und Textentwürfe gesehen und kommentiert. Erst durch ihre Anregungen konnten meine Gedanken so formuliert werden, dass sie verständlich sind. Sofern die Arbeit trotz der vielen Helfer noch Fehler und Missverständnisse enthält, so trifft die Schuld alleine mich. Für die Geduld und den stets konstruktiven Umgang fühle ich mich den Lektoren freundschaftlich verbunden.

Meinen Eltern danke ich für die Geduld, mit der sie tolerierten, dass der älteste Sohn jahrelang der ökonomisch so sinnlosen Tätigkeit der Verfassung einer geisteswissenschaftlichen Doktorarbeit nachging.

Zuletzt: Vielen Dank für Kekse, Tee und offene Ohren an Cordula Hein und Claudia Köhler.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

Einleitung 1

ERSTER TEIL

VERSICHERUNG BIS ZUR VERSTAATLICHUNG 14

1. Über die Geburt der modernen Versicherung 15
2. Die Entwicklung der Versicherung am Ende des 19. Jahrhunderts
neben der Oriental 29
3. Der Anfang des 20. Jahrhunderts 47
4. Ausbreitung von 1914 bis 1928 58
5. 1928 bis zur Unabhängigkeit 81
6. Versicherung von der Unabhängigkeit bis zur Verstaatlichung 112

ZWEITER TEIL

VERSICHERUNG WÄHREND DER VERSTAATLICHUNG 211

7. Über die Entwicklung des Neugeschäfts der LIC 212
8. Über die verschiedenen Lohngruppen innerhalb der LIC 313
9. Über die Versicherungsvertreter 360
10. „Divulgence of such information will not be in the public
interest“ – Über die Kapitalanlagen der LIC 380
11. Von der Notwendigkeit für Reformen bis zu deren Umsetzung 435

DRITTER TEIL

ENTWURF ZU EINER TYPOLOGIE INDISCHER LEBENSVERSICHERUNG 486

VERZEICHNISSE

Quellen- und Literaturverzeichnis 508
Verzeichnis der Abbildungen im Text 517
Verzeichnis der Diagramme im Text 517
Verzeichnis der Tabellen im Text 519
Verzeichnis der verwendeten Abkürzungen 522

ANHÄNGE

Anhang 1: Statistische Übersicht über die
Lebensversicherungsentwicklung 1914 bis 1955 523
Anhang 2: Statistische Übersicht über die
Lebensversicherungsentwicklung 1956 bis 1987 527

EINLEITUNG

Als R. N. Malhotra, der ehemalige Präsident der indischen Reserve Bank, am 7. Januar 1994 seinen Regierungsbericht zur Reform des Versicherungssektors vorstellte, legte er damit den Grundstein für die Liberalisierung des indischen Lebensversicherungsmarktes.¹ Die indische Lebensversicherung hatte zu dieser Zeit eine bereits mehr als hundertjährige, vom Weltmarkt weitgehend unbeachtete, Geschichte. Das zweitbevölkerungsreichste Land der Welt hatte dabei die Life Insurance Corporation of India hervorgebracht, eine der weltweit größten Versicherungen, die sich ausschließlich auf den indischen Markt konzentrierte.

Der Frage nach der Entwicklung der indischen Lebensversicherung wird in Zukunft größere Relevanz zukommen. Hohe zweistellige Wachstumsraten der Branche in den letzten zehn Jahren² haben dazu geführt, dass Indien heute unter den zehn am höchsten versicherten Ländern der Welt ist.³ Dabei vermischten sich seit der auf Malhotras Bericht 2001 folgenden Liberalisierung des Versicherungssektors zwei Versicherungskulturen miteinander. Ausländische Versicherungsunternehmen wie die Allianz und die Ergo aus Deutschland, die an diesem Wachstumsmarkt partizipieren wollten, und die indischen Versicherungen. Über die Hintergründe des indischen Teils dieser Synthese

¹ Der sogenannte Malhotra-Report bereitet die Gründung der Insurance Regulatory Authority 1996 vor, die ab 1999 als Insurance and Development Regulatory Authority (IRDA) die Liberalisierung des indischen Versicherungssektors begleitete. Mit Inkrafttreten des Insurance Regulatory and Development Authority Act wurde es mit Wirkung zum 1. Januar 2001 erstmals seit 45 Jahren privaten Firmen wieder möglich in Indien in die Versicherungsbranche einzutreten. Dies ausnutzend, haben seitdem alle globalen Versicherungskonzerne sich dort wieder hinbegeben.

² Das Prämieeinkommen der Branche steigerte sich von 349 Mrd. Rupien (2000-1) auf 2218 Mrd. Rupien (2008-9), und die Zahl der jährlich neu abgeschlossenen Policen nahm im selben Zeitraum von 22,4 Mio. auf 50,9 Mio. zu (Quelle: IRDA Annual Reports).

³ Dem International Insurance Fact Book für 2009 zufolge liegt es mit einem Prämienvolumen von 57,114 Mrd. US Dollar im Direktgeschäft auf Rang 7.

ist sehr wenig bekannt. Die vorliegende Arbeit hat sich zum Ziel gesetzt zu erläutern, wie sich dieser spezifisch indische Weg der Lebensversicherung entwickelte.

Die Lebensversicherung ist eine moderne Finanzdienstleistung, die auf der Bezahlung von Beiträgen beruht. Die Höhe dieser Beiträge und der aus ihnen resultierenden Auszahlungen wird dabei anhand von Wahrscheinlichkeitsberechnungen (aktuarisches Prinzip) ermittelt. Grundsätzlich gibt es zwei Arten der Lebensversicherung: Die Versicherung auf den Erlebensfall (auch Rentenversicherung, früher auch Leibrente) und die Versicherung auf den Todesfall (auch Risikolebensversicherung). Beide Formen sind seitens der Versicherungsnehmer Wetten, jedoch nicht auf Seite des Versicherungsgebers. Dies unterscheidet sie von bloßer Spekulation.⁴

Die moderne Lebensversicherung hat ihre Wurzeln in der Royal Society Londons.⁵ Aus einem christlichen Empirismus heraus, der vorsah, Gottes Plan rechenhaft zu erklären,⁶ wandelte sich dies, bis Mitte des 18. Jahrhundert James Dodson die Etablierung einer „Versicherung auf Leben, die reguliert wird durch das Alter der Person, auf die die Versicherung abgeschlossen wird“,⁷ ankündigte. 1762 wurde mit der Gründung der Equitable Assurance on Lives and Survivorship (Equitable) erstmals das aktuarische Prinzip umgesetzt.⁸ Der sich schnell einstellende Erfolg der Equitable führte zu einer Vielzahl mehr oder minder rechnerisch operierender Versicherungsgesellschaften.⁹

Von da an breitete sich die moderne Lebensversicherung aus. Zunächst auf dem europäischen Kontinent,¹⁰ ab 1761 in den Vereinigten Staaten¹¹ und danach außerhalb des christlich-abendländischen Kulturraums.

⁴ Gabler Verlag (Hrsg.): Wirtschaftslexikon. 17. Auflage, Wiesbaden 2010, Stichwort „Lebensversicherung“, S. 1904.

⁵ Jutta Friederike Bernreuther: Die Suche nach Sicherheit: der Beginn der deutschen Lebensversicherung am Anfang des 19. Jahrhunderts. Univ. Diss. Erlangen-Nürnberg 2004, S. 148ff.

⁶ Vgl. Albert Rosin: Lebensversicherung und ihre geistesgeschichtlichen Grundlagen. Eine kultursoziologische Studie zum englischen 18. Jahrhundert. Leipzig 1932, S. 66ff.

⁷ Zitiert nach Harold E. Raynes: A History of British Insurance. 2. Auflage, London 1964, S. 124.

⁸ Vgl. Barry Supple: The Royal Exchange Assurance. A History of British Insurance, 1720-1970. Cambridge 1970, S. 55; Bernreuther (loc. cit.), S. 162f.

⁹ Vgl. Rosin (loc. cit.), S. 90.

¹⁰ Vgl. Pierre-Joseph Richard: Histoire des institutions d'assurances en France. Paris 1956; Bertrand Venard: La légitimation historique de l'intermédiation dans le secteur de l'assurance. In: Assurances et

Die Verbreitung der modernen Versicherung ist für Europa und Nordamerika umfassend erforscht. Neben Veröffentlichungen der Aktuarsverbände, von Fachorganen und wissenschaftlichen Studien haben viele namhafte Versicherungsgesellschaften ihre Unternehmensgeschichte dokumentiert. So hat es in den letzten Jahren zwar eine Vielzahl ergiebiger Ansätze gegeben, Versicherung als Finanzdienstleistung global zu verstehen,¹² das Wissen über die Verbreitung der modernen Lebensversicherung außerhalb dieses Kulturkreises ist aber gering.¹³

Obschon die Lebensversicherung eine europäische Erfindung ist, hat sie auch außerhalb christlich geprägter Länder Verbreitung gefunden. So erfreut sie sich in Japan und Südkorea großer Beliebtheit. Auch in Indien ist die Lebensversicherung verbreitet, doch mangelt es an Faktenwissen über die Rezeption der Versicherung in anderen Kulturkreisen. Deshalb konnte bislang auch die Frage nach dem Zusammenhang von Religion und Versicherung nicht befriedigend beantwortet werden.

Bereits vor Ankunft der Briten hatte es eine Form der Transportversicherung in Indien gegeben.¹⁴ John Malcolm erwähnt in seinen Lebenserinnerungen verschiedene Tarife dieses Handels.¹⁵ Dabei lagen die Versicherungsbeiträge selbst in Kriegszeiten sehr niedrig.¹⁶ Dies änderte sich mit der Ankunft der Briten. Die Risiken zur See waren

gestion des risques 4 (1997), S. 601-620; J. P. van Niekerk: *The Development of the Principles of Insurance Law in the Netherlands from 1500 to 1800*. Capetown 1998, S. 168; Ludwig Arps: *Auf sicheren Pfeilern. Deutsche Versicherungswirtschaft vor 1914*. Göttingen 1965, S. 114ff.

¹¹ Vgl. Charles Kelley Knight: *The History of Life Insurance in the United States to 1870*. Univ. Diss. Philadelphia 1920; Jerry W. Markham: *A Financial History of the United States. Volume I: From Christopher Columbus to the Robber Barons (1492-1900)*. New York 2002, S. 183ff.

¹² Vgl. zu den Ansätzen in jüngster Zeit Robin Pearson: *Introduction: Towards an International History of Insurance*. In: Ders. (Hrsg.): *The Development of International Insurance*. London 2010, S. 1-23; J. David Cummins; Bertrand Venard: *International Insurance Markets: Between Global Dynamics and Local Contingencies – an Introduction*. In: Diess. (Hrsg.): *Handbook of International Insurance. Between Global Dynamics and Local Contingencies*. New York 2007, S. 1-24; Peter Borscheid: *Die Agenten der Globalisierung. Die internationale Versicherungswirtschaft als Akteur im Globalisierungsprozess*. In: *Marburger UniJournal* 21 (2005), S. 19-21, etwas älter: Dieter Farny: *Globalisierungsstrategien in der Versicherungswirtschaft? Zugleich eine Betrachtung über nationale Versicherungskulturen*. In: Josef Mugler; Michael Nitsche (Hrsg.): *Versicherung, Risiko und Internationalisierung. Herausforderung für Unternehmensführungen und Politik. Festschrift für Heinrich Stremitzer zum 60. Geburtstag*. Wien 1996, S. 265-276.

¹³ Hierzu gibt es auch keinen Forschungsüberblick.

¹⁴ V. D. Divekar: *Regional Economies (1757-1857): Western India*. In: Dharma Kumar (Hrsg.): *The Cambridge Economic History of India. Volume II: c. 1757 - c. 1970*. Cambridge 1983, S. 737-761, 342.

¹⁵ John Malcolm: *A Memoir of Central India. Volume 2*, London 1832, S. 366-388.

¹⁶ Zum Beispiel bei H. Fukazawa: *Agrarian Relations: Western India*. In: Kumar (Hrsg.) (loc. cit.), S. 193. Sogar während Aurangzebs Regierung stiegen die Versicherungsbeiträge im Dekkanplateau nicht über

erheblich höher und die Notwendigkeit diese abzusichern stieg. Keiner der britischen Händler war in der Lage alleine den Verlust eines Schiffes zu tragen. Nach dem Vorbild von Lloyd's schufen diese britischen Händler die ersten Seeverversicherungsbüros Indiens. Diese Aktivitäten begannen in den 1790er Jahren und weiteten sich nach dem Ende des Monopols der East India Company 1813 aus.¹⁷ Versicherung war dabei ein Nebengeschäft der britischen *agency houses*.¹⁸ Bald boten diese Büros neben der reinen Seeverversicherung auch Versicherungen für Landhandel und Warenhäuser. In diesem Kontext entstanden auch die ersten Formen der Lebensversicherung in Indien. Die erste Gründung einer Lebensversicherung auf indischem Boden erfolgte 1818, als einige britische Geschäftsleute eine Umlagekasse zugunsten von Witwen begannen. Kurz darauf wurden ähnliche Versorgungskassen in Bombay (1823) und Madras (1829) gegründet.¹⁹

Ab 1827 waren die ersten britischen Versicherungen über Vertreter in Indien aktiv.²⁰ Neben der Phoenix Assurance waren die Alliance Assurance und die Guardian Insurance Pioniere moderner Versicherung in Indien.²¹ 1850 wurde mit der Triton Kalkuttas die erste indische Sachversicherung gegründet.²² Mit der Universal Life Assurance Society betätigte sich ab 1840 erstmals eine britische Lebensversicherungsgesellschaft in Indien. Ihr folgten 1846 die Colonial Life, 1853 die Liverpool and London and Globe Insurance Company und 1856 die Atlas Life Assurance Company.²³ Bis 1869 betätigten sich insgesamt zwölf britische Lebensversicherungsgesellschaften in Indien.²⁴ Mit dem überraschenden Konkurs der

1,5 Prozent des Warenwerts. Während kriegerischer Auseinandersetzungen wurden Handelsrouten, die durch Konfliktgebiete führten, einfach umgangen.

¹⁷ Vgl. zur Frühzeit der Versicherung in Indien: Alan Reid: *Spreading Risks*. In: Maggie Keswick: *The Thistle and the Jade*. London 1982, S. 181.

¹⁸ Tirthankar Roy: *The Economic History of India 1857-1947*. Oxford 2006, S. 69.

¹⁹ R. M. Ray: *Life Insurance in India. Its History, Law, Practice, and Problems*. Bombay 1941, S. 7.

²⁰ Clive Trebilcock: *Phoenix assurance and the development of British insurance. Volume 2: The era of the insurance giants, 1870-1984*. Cambridge 1998, S. 204.

²¹ Vgl. Robin Pearson: *Insuring the Industrial Revolution. Fire Insurance in Great Britain, 1700-1850*. Ashgate 2004, S. 184.

²² Dharmendra Kumar: *Indian Insurance: The Historical Perspective*. In: H. Chaturvedi; Dharmendra Kumar; Rahul Singh (Hrsg.): *Indian Insurance Report, Series I*. New Delhi 2005, S. 22.

²³ *The Review*, 1. September 1869, S. 7; G. R. Desai: *Life Insurance in India. Its History and Dimensions of Growth*. Delhi, Madras et al. 1973, S. 3.

²⁴ Desai (loc. cit.), S. 4.

Albert Life²⁵ in jenem Jahr setzte eine Rezession ein, der fünf weitere Gesellschaften zum Opfer fielen.²⁶

In dieser Phase der Etablierung der Lebensversicherung entstand eine Lücke zwischen Nachfrage und Angebot. Die überlebenden Lebensversicherungen akzeptierten entweder keine Inder als Versicherungsnehmer oder nur zu deutlich verschlechterten Konditionen.²⁷ In dieser Nische entstand die erste Unternehmung von Indern sich gegenseitig zu versichern. In der Bombay Mutual Life Assurance Society schlossen sich 1871 fast 400, überwiegend einheimische, Bombayer zusammen.²⁸

Die Oriental Governmental Security Life Assurance Company (Oriental) 1874 war dann die erste indische Lebensversicherung, die auf dem aktuarischen Prinzip beruhte. Seit über einem halben Jahrhundert gab es bereits Lebensversicherung in Indien. Doch diese stand vor allem in Indien lebenden Briten offen. Im Unterschied zu den Gegenseitigkeitsvereinen kalkulierte die Oriental ihre Prämien nach wissenschaftlichen Kriterien.

Nach dieser ersten Gründung dauerte es weitere Jahrzehnte, bis dieses – nun erwiesenermaßen ökonomisch tragfähige – Modell einer Lebensversicherung für Inder Nachahmer fand.²⁹ Innerhalb des Kolonialsystems blieb die auf Inder konzentrierte Lebensversicherung von den Briten unbeachtet. Die Kolonialregierung folgte der Entwicklung der Branche, anstatt ihr voranzuschreiten. Erst 1912 erließ sie das erste Versicherungsgesetz Indiens, das noch sehr allgemein gehalten und im Wesentlichen eine Zusammenfassung der wichtigsten Vorschriften des britischen Rechts war.³⁰ Die weiteren Versicherungsgesetze der Jahre 1928 und 1938 entstanden vornehmlich unter dem Druck der Branche selbst.³¹ Nicht der Staat war Urheber dieser Gesetzesinitiativen, sondern die großen indischen Versicherungsgesellschaften, die sich so unprofessioneller Konkurrenz erwehren wollten. Denn die Versicherungsaufsicht war nachlässiger als im britischen Mutterland. Es waren vor allem brancheninterne Standards, die das

²⁵ The Review, 1. Oktober 1869, S. 3.

²⁶ Desai (loc. cit.), S. 4.

²⁷ S. R. Bhawe (Hrsg.): *Saga of Security. Story of Indian Life Insurance 1870-1970*. Bombay 1970, S. 30.

²⁸ Ebd., S. 40f.

²⁹ Siehe unten, Kapitel „Die Entwicklung der Versicherung am Ende des 19. Jahrhunderts neben der Oriental“.

³⁰ Dieser Life Insurance Companies Act trat zudem erst 1914 in Kraft. Vgl. R. M. Ray, *Life Insurance in India. Its History, Law, Practice, and Problems*. Bombay 1941, S. 28f.

³¹ Siehe hierzu unten: Kapitel „Ausbreitung von 1914 bis 1928“ und „1928 bis zur Unabhängigkeit“.

Funktionieren der Lebensversicherung in Indien garantierten. Während andere Technologietransfers, wie zum Beispiel die Eisenbahn, mit großem (auch finanziellem) Aufwand betrieben wurden,³² war die Beteiligung des Staates an der Lebensversicherung sehr gering. Verglichen mit zum Beispiel südamerikanischen Staaten, den USA und Japan kann im Fall Indiens von einem Ausbleiben staatlicher Beteiligung bei der Etablierung der Branche gesprochen werden.

Private Initiativen passten die moderne Versicherung indischen Verhältnissen an. Die Zusammenarbeit mit dem Institute of Actuaries und britische Publikationen unterstützten diesen Transfer. Der Rest folgte dem *Trial-and-Error-Prinzip*. Ausgehend von der Basisinnovation, entwickelten die indischen Versicherungen eine eigene Methode. Diese Gründer von Versicherungen waren keine traditionellen Hindus. Sie hatten zumeist das britische Bildungssystem durchlaufen und sprachen vermutlich ein distinktiveres Englisch als die Mehrzahl der Briten.³³ Die Verbreitung der Versicherung begann jeweils in den urbanen Eliten wie Händlern, Juristen oder Ärzten, die britischem Gedankengut gegenüber aufgeschlossen waren. Erst allmählich und auch im Zusammenhang mit der Entwicklung von Wohlstand fasste die Versicherung auch in anderen sozialen Klassen Fuß. Die britische Herkunft der Versicherung ist bis heute vielen Indern nicht bewusst. Dadurch, dass sich Versicherung nicht durch externes Kapital und staatliche Intervention verbreitete, brauchte das Wachstum der Versicherung Zeit um kulturell akzeptiert zu werden.

Wie die indischen Lebensversicherungsgesellschaften schnell herausfanden, unterscheidet sich die Lebenserwartung indischer Menschen nicht substantiell von der europäischer Menschen. Zwar liegt sie im Mittel niedriger als bei diesen, aber nicht so weit, dass dies die Versicherungsmathematik vor Probleme stellen würde. Auch die vielfach betonten kulturellen Unterschiede zwischen den Religionen führten in Indien zu geringeren Problemen als zum Beispiel in arabischen Staaten. Während für die

³² Vgl. John M. Hurd: Railways. In: Dharma Kumar (Hrsg.): The Cambridge Economic History of India. Volume II: c. 1757 - c. 1970. Cambridge 1983, S. 737-761.

³³ Einigen der prominentesten Versicherungsgründern werden von ihren Biographen solche Eigenschaften zugesprochen. So zum Beispiel Pherozeshah Mehta, Kamrudin Tyabji oder Lala Lajpat Rai. Strukturelle Untersuchungen zu dieser sozialen Klasse bilden mit verschiedenen Schwerpunkten Margit Pernaus: Bürger mit Turban: Muslime in Delhi im 19. Jahrhundert. Göttingen 2008; Pradeep P. Barua: Gentlemen of the Raj. The Indian Army Officer Corps 1817-1949. Westport (Connecticut) 2003 und Clive Deweys: Anglo-Indian Attitudes. The Mind of the Indian Civil Service. London; Rio Grande 1993.

Muslime eine spezifische Form der Absicherung – Takaful³⁴ – entwickelt werden musste, gibt es in der hinduistischen Religion keine Vorbehalte gegen eine oder die Lebensversicherung. Religiöse Unterschiede existierten nur bezüglich der Sparziele. So verzeichnete die Erlebensversicherung in Indien weit größeren Zulauf als die Risikolebensversicherung. Weder Bestattungskosten³⁵ noch die Sorge um die Hinterbliebenen beschäftigte die Inder, dafür aber das Interesse an der Altersversorgung und an der Ausbildung der Kinder.

Nach der Unabhängigkeit Indiens 1947 wurden die Lebensversicherungsgesellschaften des Landes 1956 zu einem staatlichen Großunternehmen, der Life Insurance Corporation of India (LIC), zusammengefasst. Ein Großteil der Erfahrung der privaten Unternehmen im Lebensversicherungssektor floss in diese neue Gesellschaft ein. Zwar konnte die LIC stetig wachsende Geschäftszahlen erzielen, jedoch nur um den Preis überproportional wachsender Ausgaben. Die öffentliche und internationale Berichterstattung über die indische Lebensversicherung nahm im Zeitraum der Verstaatlichung deutlich ab. Die Bürokratisierung der Versicherung nahm zu, es gab nur ein eingeschränktes Versicherungsangebot. Die letzte größere Reform dieses verstaatlichten Lebensversicherungssektors endete 1988. Dieses so geschaffene spezifische indische Modell wurde dann in Folge des Malhotra-Berichts ab 1994 wieder liberalisiert.

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit den Zeiträumen 1874 bis 1956 und 1956 bis 1988, die die beiden prägenden Epochen der indischen Lebensversicherung darstellen. Während im ersten Teil dieser Arbeit die Emanzipation der Versicherungstechnik von der Kolonialmacht ab 1874 analysiert wird, geht es im zweiten Teil um den spezifisch

³⁴ Vgl. zur Besonderheit der Versicherung von Muslimen Mohd Ma'sun Billah: Islamic insurance (Takaful). Petaling Jaya 2003; Aly Khorshid: Islamic Insurance. A modern approach to Islamic banking. London 2004; Sohail Jaffer (Hrsg.): Islamic Insurance. Trends, Opportunities and the Future of Takaful. London 2007; O. A.: Islamische Versicherungsprodukte – Takaful auf dem Vormarsch. In: Versicherungswirtschaft 64 (2009), S. 35; Simon Archer; Rifaat Ahmed Abdel Karim; Volker Nienhaus: Takaful. Islamic Insurance. Concepts and Regulatory Issues. Singapore 2009.

³⁵ Vgl. Liselotte Eriksson: Industrial Life Insurance and the Cost of Dying: The Role of Endowment and Whole Life Insurance in Anglo-Saxon and European Countries during the late Nineteenth and early Twentieth Centuries. In: Robin Pearson (Hrsg.) (loc. cit.), S. 117-132. Hierin weist sie auf die kulturell sehr unterschiedlichen Aufwendungen für die Beerdigung hin. Insbesondere in den Vereinigten Staaten werde auf eine kostspielige Bestattung Wert gelegt. So berichtet sie (Ebd., S. 129), dass Repräsentanten amerikanischer Versicherungen erstaunt gewesen seien, dass Millionäre in Deutschland nur in normalen Särgen bestattet würden. Die durch die Professionalisierung der Bestattungskultur entstehenden Mehrkosten wurden in Vereinigten Staaten bereits im 19. Jahrhundert durch Lebensversicherungspolicen abgedeckt.

indischen Weg, Lebensversicherung in Form eines Staatsunternehmens anzubieten. Dieser endete nach der letzten Reform 1988, als erkannt wurde, dass Indien sich wieder dem Weltmarkt annähern müsse.

Fragestellung, Aufbau der Arbeit und methodische Überlegungen

Erstmals wird hier eine Analyse der Lebensversicherung in Indien vorgenommen, die an den Fragestellungen und Methoden der Wirtschaftsgeschichte ausgerichtet ist. Wirtschaftshistorische Entwicklungen sperren sich gegen jede Form von Determinismus. Nicht ‚Marktzwänge‘ bestimmen die wirtschaftliche Entwicklung, sondern gewisse Formen der Wirtschaftsrationalität erweisen sich zu unterschiedlichen Zeiten als erfolgreich.

Im ersten Teil der Arbeit wird der indische Versicherungsmarkt untersucht.³⁶ Gemäß der quantitativen Methode werden zunächst Geschäftsberichte der Versicherungsgesellschaften und statistische Daten des Versicherungsinspektors ausgewertet. Darüber hinaus werden für die Untersuchung auch qualitative Quellen herangezogen. Dies sind neben Reiseberichten vor allem Jubiläumsschriften und Artikel in Fachzeitschriften. Mittels dieser Quellen wird die Ausbreitung der modernen Lebensversicherung in Indien, ausgehend von der ersten Gesellschaft ab 1874 über die Entstehung weiterer Gesellschaften bis hin zur Auseinandersetzung mit britischen Gesellschaften dargestellt. Dabei wird der Frage nachgegangen, wann sich die Lebensversicherung von den großen Hafenstädten emanzipierte und das Hinterland erschloss. Vor allem die legislative Emanzipation der indischen Lebensversicherung (1928), die Kontinuität der Branche trotz Abtrennung von Pakistan (1947) und die Kontroverse um die Verstaatlichung (1956) werden ausführlich diskutiert. So ist zu klären, welche Auswirkungen das Ende der Kolonialzeit auf die Entwicklung der indischen Lebensversicherung hatte, welche Verflechtungen des Lebensversicherungssektors es mit anderen Wirtschaftsbereichen gab und wer die Fürsprecher der Verstaatlichung waren. An den Entscheidungspunkten wird erklärt, wie sich die ökonomische und organisatorische Lage der Branche gestaltete und welche Motive zu den getroffenen Entscheidungen führten.

³⁶ Vgl. Dieter Farny: Die Versicherungsmärkte. Eine Studie über die Versicherungsmarkttheorie. Berlin (West) 1961.

Wichtige Punkte des Erkenntnisinteresses sind die Fragen nach den Gründen für die Durchsetzung indischer Lebensversicherungsunternehmen gegen ihre internationalen Konkurrenten in der Zwischenkriegszeit. Welche ethischen Gruppen prägten die Versicherungsunternehmen, welche subjektiven Gründe lagen der Gründung von Versicherungsunternehmen zugrunde? Weiterhin ist zu fragen inwiefern die Gruppen der Versicherten und der Versicherten übereinstimmen: Gab es bestimmte soziale Klassen, die Versicherungsschutz speziell wahrnahmen. Und letztlich: Inwiefern blieb Versicherung in dieser Zeit auf einen kleinen Kreis innerhalb der indischen Gesellschaft beschränkt?

Der zweite Teil der Arbeit hat die Untersuchung der Entstehung und Entwicklung des einzigen Lebensversicherungsunternehmens nach 1956 zum Gegenstand. Mit der Verstaatlichung wurde das gesamte Lebensversicherungsgeschäft in einer einzigen Gesellschaft, der LIC, zusammengefasst. Diese war damit eines der größten Versicherungsunternehmen der Welt. Die LIC inkorporierte die Marktauseinandersetzung. Die Untersuchung folgt den quantitativen Methoden der Wirtschaftswissenschaften und arbeitet mit den Ansätzen der Institutionenökonomik. Wesentliches Element der hier eingebundenen Ansätze ist die Frage nach der Prinzipal-Agentur-Theorie. So wird untersucht inwiefern die einzelnen Bereiche des Staatsunternehmens – die Personalführung, die Kapitalanlage und die Zusammenarbeit mit den Vertretern – dem angestrebten Ziel einer effektiven Versorgung der Bevölkerung mit Versicherungsschutz dienten. Dazu werden Ansätze von Galbraith³⁷ und Parkinson³⁸ herangezogen. Im Vergleich mit zeitgenössischen anderen Versicherungsmärkten wird zudem untersucht, inwiefern die LIC aktuelle Versicherungstechniken benutzte, bzw. hinter dem aktuellen Stand der Versicherungstechnik zurücklag. Bei der Anlage der Kapitalanlage wird intersubjektiv hinterfragt welche subjektiven Motive der Geldanlage neben den objektiv ausgewiesenen dieser zugrunde lagen.³⁹

³⁷ John Kenneth Galbraith: Die moderne Industriegesellschaft. München; Zürich 1968 [erstmalig 1967].

³⁸ C. Northcote Parkinson: Parkinsons Gesetz und andere Untersuchungen über die Verwaltung. Düsseldorf 1962 [erstmalig 1957].

³⁹ Letztlich kann es hier nicht um eine Kausalzuschreibung eines Motives gehen. Das geben die Quellen nicht her. Jedoch: Es lassen sich Pfade aufzeigen, die die Kapitalanlage bei einer rein (markt-, unternehmens- oder sicherheits-)rationalen Verwendung des Fonds eingeschlagen hätte. Die Abweichung von diesem Idealtypus (vgl. methodisch Max Weber: Die ‚Objektivität‘ sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis. In: Ders.: Schriften zur Wissenschaftslehre. Stuttgart 1991 [erstmalig 1916], S. 21-101.) vermag *Hinweise* auf die Auswirkung subjektiv anderer Interessen geben.

Weiterhin wird hier nach der Entwicklung der Unternehmensorganisation gefragt. Welche Unternehmensform wurde gewählt? Weshalb wurde im verstaatlichten Versicherungssektor kein Wettbewerb geschaffen? Wie reagierte der staatliche Monolith auf die Veränderungen in der Versicherungstechnik – beispielsweise die Einbindung des Computers sowohl in die Kundenbetreuung als auch in die Prämienkalkulation?

Aspekte der Finanzierung des Unternehmens spielen – auch wenn dies von den Gutachtern angemerkt wurde – in der vorliegenden Arbeit keine Rolle. Denn diese Frage stellt sich angesichts des staatlichen Auftrages der LIC nicht. Genau wie zahlreiche andere institutionalisierte Akteure des Finanzmarktes – wie zum Beispiel die Europäische Zentralbank oder von Handelskammern organisierte Börsen, aber auch traditionelle Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit⁴⁰ – verfolgte sie kein Gewinnstreben. Die von ihr erwirtschafteten Überschüsse wurden – dies regulierte bereits der bei der Verstaatlichung erlassene LIC Act – an die Versicherungsnehmer weitergeleitet. Durch ihr Monopol unterlag sie nicht in dem selben Maß wie andere Finanzakteure einem Marktdruck.

Dagegen wird zu fragen sein, wie sie die *Finanzdistribution* gestaltete. Welche Versicherungsarten wurden bevorzugt? Inwiefern wurden Aspekte der – in der indischen Verfassung verankerten – Gleichstellungspolitik in die Prämienkalkulation umgesetzt? Wie weitgehend ging diese Umverteilung zwischen Versicherungsbeiträgen und Prämienausschüttungen unter den verschiedenen Versichertengruppen?

Die Untersuchung berücksichtigt dabei die subjektive Seite handelnder Akteure. So ist zu fragen, welchen strukturellen Zwängen sich die Versicherungsakteure ausgesetzt sahen und in welcher Weise Handeln im verstaatlichten Versicherungssektor Unternehmensrationalität und Akteursrationalität vereinen konnte. Noch nicht gänzlich in dieser Arbeit zu klären ist der enorme Einfluss, den Gewerkschaften auf den verstaatlichten Versicherungssektor nahmen. Diese eben nicht institutionell verankerte – wohl aber: informell wichtige – Form der Mitarbeiterpartizipation gestaltete sich in

⁴⁰ Welche sich – entgegen aller Verpönung – erfolgreich auch in der Gegenwart halten. So ist die Alte Leipziger Versicherung (gegründet 1819) in Deutschland immer noch eine zwanzig größten Versicherungen dieses Landes. Obwohl ihnen ein Gewinnstreben fehlt – oder besser: weil ihnen das Gewinnstreben fehlt – erweisen sich diese Umlagekassen auf lange Sicht als beständiger als Aktiengesellschaften, die über eine vielfach höhere Kapitaldeckung verfügen.

zumindest sieben landesweiten Arbeitnehmerzusammenschlüssen und einer unbekannten Zahl regionaler Vereinigungen. Es ist zu fragen, welche Angestelltengruppen sich hier durchsetzten. Welche Form der Arbeitsplatzsicherheit wurde von ihnen erkämpft? Welcher Druck wurde ausgeübt das Neugeschäft weiter zu steigern? Welchen Zwängen unterlagen die Arbeitnehmer letztlich?

Weiterhin wird nach der Art der Versicherungsprodukte gefragt. Neben der Erlebensversicherung gibt es die Risikolebensversicherung. Die beiden Versicherungsarten basieren auf gegenläufigen Prinzipien der Prämienkalkulation. Während bei der Erlebensversicherung berechnet wird, welcher Betrag einem Versicherten ausbezahlt werden kann, wenn er einen bestimmten Zeitpunkt *erlebt*, wird bei der Risikolebensversicherung berechnet, wie groß die Wahrscheinlichkeit ist, dass ein Versicherter *verstirbt*. Diese beiden zentralen Versicherungsarten der Lebensversicherung dienen grundsätzlich anderen *Versicherungszwecken*. Die Erlebensversicherung verschafft dem Versicherten eine Rente. Die Risikolebensversicherung dient der Absicherung der Familie des Versicherten. Am Anfang des 20. Jahrhunderts existierten diese beiden Versicherungen getrennt voneinander. Mit dem damals vorhandenen versicherungsmathematischen Wissen war eine komplexere Prämienkalkulation noch nicht zu leisten. Allmählich entwickelten sich jedoch neue Versicherungsprodukte. Dies waren im Wesentlichen

- die gemischte Lebensversicherung,
- die Termfixversicherung,
- die Restschuldversicherung,
- fonds- und aktiengebundene Versicherungen,
- und die Versicherung auf gebundene Leben.⁴¹

Diese Formen der Versicherung ermöglichten neue Formen der Absicherung. Wie gelang es der LIC auf die Entwicklung der neuen Versicherungsarten zu reagieren? Welche Versicherungsarten wurden übernommen? Inwiefern gelang es in Indien eine oder mehrere der neu entstehenden Versicherungsarten zu etablieren?

Nicht zuletzt geht es bei der Untersuchung der Versicherungsprodukte auch darum, zu betrachten, wie diese für den indischen Markt angepasst wurden. Gibt es eine spezifische Produktart indische Versicherung? Und falls ja: Worin unterscheidet sich

⁴¹ Gabler Verlag (Hrsg.): Wirtschaftslexikon. 17. Auflage, Wiesbaden 2010, Stichwort „Lebensversicherung“, S. 1904.

diese, gibt es zu Max Webers umstrittener Religionsethikthese⁴² eine spezifisch hinduistische Versicherungsethik?⁴³

Die wichtigste Quelle für diesen Zeitraum sind die jährlichen Geschäftsberichte der LIC. Diese sind nur in Indien einzusehen und werden hier erstmals für eine Studie außerhalb Indiens ausgewertet. Die Betrachtung der langfristigen Entwicklung des Unternehmens und der Vergleich mit anderen Akteuren am indischen Markt zeigen dabei strukturelle Veränderungen auf. So ist zu klären, wie sich die Anlagestruktur des Unternehmens wandelte, welchen Erfolg die LIC im Neugeschäft erzielte und welche Rolle gesellschaftliche Minderheiten in ihrer Mitarbeiterstruktur einnahmen. Diese langfristigen Veränderungen des Unternehmens waren bislang unerforscht.

Neben dieser makroökonomischen Betrachtung der LIC wird die politische Einflussnahme auf die Lebensversicherungsbranche analysiert. Dabei werden die strukturellen Einflüsse der Wirtschaftspolitik auf die Lebensversicherungsbranche sowie die gesellschaftlichen Triebkräfte für Veränderung thematisiert.

Im dritten Teil der Arbeit werden die wichtigsten Ergebnisse entlang von Forschungsgebieten der Wirtschaftsgeschichte zusammengefasst. So findet eine Auseinandersetzung mit der Distributionsstruktur, dem Einfluss der Amerikanisierung auf die indische Versicherung und die besondere Rolle von Staatsunternehmen statt. Ziel dieses Abschnitts ist es nicht die Arbeit zu reüssieren, Ziel ist es hier die zuvor betrachteten Ergebnisse – durch aus kontrovers und thesenartig angelegt – in einen breiteren Kontext und andere Fragestellungen einzuordnen. Es geht hier nicht darum eine möglichst ‚glatt‘ zu lesende Wiederholung abzuliefern, vielmehr sollen hier

⁴² Vgl. in jüngster Zeit insbesondere Heinz Steinert: Max Webers unwiderlegbare Fehlkonstruktionen. Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus. Frankfurt am Main 2010.

⁴³ Die Diskussion um die Existenz einer spezifischen Religionsethik der Versicherung kann und soll an dieser Stelle nicht geführt werden. Es ist mir bewusst, dass Indien über eine weltweit einzigartige religiöse Prägung verfügt. Der – auch von den Gutachtern gewünschten – Diskussion über die Auswirkung von Religion auf Versicherung will ich mich nicht stellen, weil die Kategorie –nach allem was an Quellen überliefert ist – für die Menschen *nicht handlungsrelevant* war. Sie versicherten sich aufgrund eigener Bedürfnisse. Falls eine solche Korrelation zwischen Religion und Versicherungsbedürfnis existieren sollte (und nicht zwischen verschiedenen Niveaus des Lebensstandards, der wirtschaftlichen Entwicklung und der Sozialstruktur, was hier unbestritten sei), so müsste dieser Zusammenhang in vergleichenden Studien nachgewiesen werden. Es ist zu befürchten, dass die Quellen eines Historikers dafür nicht reichen, sodass also zu dem Vorhaben großflächige empirische Erhebungen unternommen werden müssten. Die Reichweite eines möglichst kausalen Zusammenhangs dieser Faktoren lässt sich in seiner Bedeutung nicht abschätzen, dürfte aber in der ökonomischen Wissenschaft enorm sein. Kurz: Dieser wünschenswerte Schritt ist hier nicht zu leisten und wird auch in der überarbeiteten Fassung – trotz des Wunsches der Gutachter – nicht geleistet. Mit den vorliegenden Quellen lässt sich dies, will man wissenschaftlich bleiben, nämlich nicht leisten.

Anknüpfungspunkte für weitere Forschung *aufgezeigt* werden. Mit diesem typologisierenden Resümee der indischen Lebensversicherungsgeschichte wird dieses Feld für weitere – kulturübergreifende – Studien der Wirtschaftsgeschichte zugänglich gemacht.

Insgesamt ist die Arbeit methodisch auf die spezielle Rolle der Sozial- und Wirtschaftsgeschichte als Brückendisziplin ausgerichtet. So werden hier methodische Verengungen auf einen Schwerpunkt des Faches vermieden. Die Arbeit soll sowohl als sozialwissenschaftlich, als auch wirtschaftswissenschaftlich verstanden werden. Sozialwissenschaftlich insofern, als dass hier – versicherungshistorisch allgemein unüblich – auch auf die Versicherten eingegangen wird. Es geht darum aufzuzeigen, wer diese Personengruppen waren und diese in der Sozialstruktur und Wirtschaftsordnung des Landes zu verorten. Lebensversicherung ist Endkundengeschäft. Im Gegensatz zu den anderen Versicherungsarten wird hier das Versicherungsvolumen im Wesentlichen über die Zahl der Versicherten definiert. Es geht also in erster Linie darum zu zeigen, wo eine entsprechend entwickelte soziale Schicht vorhanden war, die eine bestimmte Versicherungsart nachfragte. Die Arbeit ist insofern wirtschaftshistorisch, als dass sie sich methodisch auf die systematische Auswertung von ökonomischen Daten konzentriert. Denn die Sozialgeschichte lässt sich bei dieser Fragestellung nur durch die Aufzeichnungen von Versicherungen konstruieren. Die Marktauseinandersetzungen repräsentieren das Entstehen neuer sozialer Strukturen. War es für die Unternehmen der Kampf um Marktanteile, war es für die Versicherten ein anderer Umgang mit Lebensrisiken.

Deshalb kann diese Arbeit auch methodisch keine Unternehmensgeschichte im engeren Sinne des Wortes sein. Als es 1956 zur Verstaatlichung der Branche in der LIC kam, wurden diese Marktauseinandersetzungen inkorporiert. Zugleich aber wurde keines der üblichen Unternehmen gegründet. Denn es stellt sich die Frage, zu welchem Anteil dieses staatliche Versicherungsunternehmen nach den gleichen Mechanismen eines privaten Unternehmens agierte und zu welchem Anteil es mehr eine Behörde glich. Letztlich schafft deshalb eine methodische Verengung auf Methoden der Unternehmensgeschichte eine Verengung auf unzulässige Prämissen. Statt diesen engeren methodischen Bezugsrahmen zu wählen, wurden organisationstheoretische

Zugänge von Crozier/Friedberg, Parkinson, Weber und Galbraith gewählt.⁴⁴ Aus der Untersuchung des monopolistischen Staatsunternehmens ergaben sich spannende andere Ansätze, so die Auseinandersetzung darüber welche Motive dem Handeln in den einzelnen Unternehmensbereichen zugrunde lagen. Das Gewinnstreben war in weiten Bereichen des verstaatlichten Versicherungssektors – aber nicht in allen – weit weniger als in der Privatwirtschaft ausgeprägt. Die Reichweite der Beschreibung aus allein hermeneutisch erschließbaren Quellen ist begrenzt. So wurde während der Verstaatlichung ein öffentlicher Versicherungsdiskurs geradezu ausgeschaltet. Es fanden wohl interne Diskussionen statt, diese sind jedoch weitgehend undokumentiert. Deshalb muss für den Zeitraum der Verstaatlichung eine Betrachtung aufgrund der abstrahierten Daten der Geschäftsberichte gewählt werden. Erst hierdurch kann der Diskurs über das Unternehmen eingeordnet werden. Die Daten über den Geschäftserfolg sind das Gerippe, an dem die Auseinandersetzung über die Unternehmensentwicklung rekonstruiert werden kann. Es geht im zweiten Teil der Arbeit also darum zunächst die quantitative Beschreibung der Geschäftsentwicklung, bevor die Auseinandersetzung hierzu rekonstruiert und somit verstanden wird. Das elfte Kapitel – „Von der Notwendigkeit für Reformen bis zu deren Umsetzung“ – fasst in dichter Beschreibung die Verzahnung dieser verschiedenen Faktoren zusammen. Es geht hier methodisch nicht darum verallgemeinerungsfähige Aussagen für die Wirtschafts- oder gar Unternehmensgeschichte zu treffen. Die Absicht dieses Kapitels ist es das Ineinandergreifen von organisatorischen, makroökonomischen und diskursiven Faktoren zu beschreiben, die dann tatsächlich in Reformbemühungen resultieren. Es geht bei der Beschreibung dieser Entwicklung darum *en detail* zu zeigen, wie es dazu kam, dass Ansätze einer Kausalerklärung hierbei nicht greifen und dass längere Entwicklungen auf verschiedenen Ebenen eine solche Reform in Gang setzen. Deshalb geht es hier auch nicht darum ‚Fallbeispiele‘ für andere Untersuchungen zu finden. Dieses Kapitel ist in erster Linie ein Kapitel darüber, warum Lebensversicherung in Indien liberalisiert wurde. Es behandelt nicht – auch wenn das ein Gutachter wünscht – ein Fallbeispiel für Liberalisierungen im Allgemeinen.⁴⁵

⁴⁴ Michel Crozier; Erhard Friedberg: Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. Königstein 1979, Niklas Luhmann: Die Wirtschaft der Gesellschaft. Frankfurt 1988, Max Weber: Wirtschaft und Gesellschaft. Frankfurt a. M. 2005 [erstmalig 1921], John Kenneth Galbraith: Die moderne Industriegesellschaft. München; Zürich 1968 [erstmalig 1967].

⁴⁵ Solche verallgemeinerbaren Aussagen bleiben vergleichenden Studien vorbehalten. Angesichts dieses einen Falles kann es aber nicht darum gehen nur zu kategorisieren und zu vergleichen mit Entwicklungen

Forschungsstand und Quellenlage

Die Geschichte der indischen Lebensversicherung ist ein Desiderat der Forschung. Nur zu einzelnen Aspekten und kurzen Zeiträumen gibt es wissenschaftliche Darstellungen.

Es existieren zwei große Festschriften der LIC: *Saga of Security* und *Tryst with Trust*. Die *Saga of Security* wurde 1970 veröffentlicht.⁴⁶ Diese Schrift war Teil einer Öffentlichkeitskampagne zur Feier der angeblich hundertjährigen Existenz der indischen Lebensversicherung.⁴⁷ Mit großem Aufwand wurden Details zur Frühgeschichte der Lebensversicherung zusammengetragen. So umfasst die Darstellung des Zeitraums von 1870 bis 1956 insgesamt 204 Seiten. Im Wesentlichen portraitiert sie die verschiedenen Versicherungen und Persönlichkeiten der Lebensversicherungswirtschaft von den 1930er bis 1950er Jahren mit ihren (vermeintlichen) Charaktereigenschaften. Sie ist ein Reservoir an Details von Versicherungsgesellschaften vor der Verstaatlichung, deren Geschichte 1956 abrupt endete. Ganz offenbar floss ein großer Teil der Kenntnisse der LIC-Mitarbeiter über die Zeit vor der Verstaatlichung in die Monographie ein. Diese personenbezogenen Kenntnisse spiegeln sich in der *Saga of Security* wider.

Die andere große Festschrift, *Tryst with Trust*,⁴⁸ erschien 1991, vordergründig aus Anlass des 35-jährigen Bestehens der LIC, war jedoch die Begleitschrift des dritten *World Insurance Congress*, der in Indien stattfand.⁴⁹ Es handelt sich hierbei um die Darstellung der Unternehmensgeschichte der LIC seit ihrer Gründung.

in anderen Ländern. Was hier geleistet wird ist die Kärnerarbeit induktiver Forschung: Die detaillierte Betrachtung des Einzelfalls, die *vorurteilsfrei* danach fragt, welche Handlung aus welchen Bedingungen resultierte. Für den Vergleich ist der dritte Teil der Arbeit zuständig, der explizit versucht die Entwicklung der indischen Lebensversicherung einzuordnen.

⁴⁶ S. R. Bhawe (Hrsg.): *Saga of Security. Story of Indian Life Insurance 1870-1970*. Bombay 1970.

⁴⁷ Ein Sachverhalt, in dem die hier vorliegende Arbeit der Darstellung der LIC widerspricht. Nicht vor 1874 wurde die moderne Lebensversicherung für Indien eingeführt. Zwar wurde die älteste Vorgängergesellschaft der LIC 100 Jahre alt, doch moderne Versicherung betrieb diese erst gut zwanzig Jahre später.

⁴⁸ Dharmendra Kumar (Hrsg.): *Tryst with Trust. The LIC Story*. Bombay 1991.

⁴⁹ Vgl. M. G. Diwan: Foreword. In: H. Narayanan: *Indian Insurance. A Profile*. Mumbai 2008. Kurios ist die Tatsache, dass M. G. Diwan in seinem Vorwort in *Tryst with Trust* diesen Umstand nicht erwähnte. Die LIC veröffentlichte 1991, unter dem Vorsitz ihres damaligen Vorstandsvorsitzenden Diwan, eine

Neben diesen beiden Festschriften sind zwischen 1941 und 1961 drei Werke erschienen, die den Anspruch erheben, die Lebensversicherungsgeschichte Indiens darzustellen. Die erste wissenschaftlich-systematische Untersuchung zum indischen Lebensversicherungssektor von 1941, *Life Insurance in India. Its History, Law, Practice, and Problems*,⁵⁰ von R. M. Ray erhebt nicht den Anspruch, Wissenschaftler anzusprechen.⁵¹ Das 44-seitige Kapitel zur Geschichte der Versicherung liefert viele Details über die Frühgeschichte der indischen Lebensversicherung, so zum Beispiel, dass 1818 in Kalkutta die vermutlich älteste Lebensversicherungsgesellschaft Indiens gegründet wurde.⁵² Darüber hinaus wertet Ray für seine Darstellung Werbeschriften und Gebrauchsliteratur verschiedener indischer Versicherungsunternehmen aus.⁵³

Die zweite Schrift, die die Entwicklung der indischen Lebensversicherung ausführlich darstellt, ist *Life Assurance in India* von P. A. S. Mani.⁵⁴ Auf 434 Seiten zeichnet der Autor ein Gesamtbild der indischen Lebensversicherung. Der Abschnitt über die Geschichte umfasst gut hundert Seiten. Dies ist das bislang einzige Werk, das versucht, die indische Versicherungsgeschichte in ihren zeitlichen Kontext einzuordnen.

Das dritte Werk ist A. N. Agarwalas *Insurance in India. A Study of Insurance Aspect of Social Security in India* von 1961.⁵⁵ Die Arbeit ist „ein systematischer Versuch den Inhalt der Versicherung für die soziale Absicherung vor einem historischen Hintergrund, unter der Anwendung wissenschaftlicher Forschungsmethoden, die fundamentalen Faktoren und zugrundeliegenden Mächte in wissenschaftlichen Zugriff zu bringen, neue Tendenzen und Muster zu erkennen und praktische Vorschläge für die Zukunft zu machen.“⁵⁶ Das Hauptaugenmerk des geschichtlichen Teils liegt dabei auf den ab 1914 erhobenen amtlichen Statistiken zur Lebensversicherung. Dabei ist auf den Seiten 31 bis 104 der Arbeit eine chronologische Darstellung der indischen Lebensversicherungsgeschichte zu finden. Zudem wird die Entwicklung der Lebensversicherung aufgrund ausgewählter ökonomischer Fragestellungen untersucht.

Monographie aus Anlass des *World Insurance Congress* 1991, gab aber vor, dies aus Anlass ihres Jubiläums zu tun.

⁵⁰ R. M. Ray: *Life Insurance in India. Its History, Law, Practice, and Problems*. Bombay 1941.

⁵¹ Ebd., S. xi.

⁵² Ebd., S. 7.

⁵³ Siehe ebd., S. 20, 24, 26.

⁵⁴ P. A. S. Mani: *Life Assurance in India*. Bombay 1950.

⁵⁵ A. N. Agarwala: *Insurance in India. A Study of Insurance Aspect of Social Security in India*. Allahabad o. J. [1961].

⁵⁶ Ebd., S. v.

Einen allumfassenden Überblick über die indische Lebensversicherungsgeschichte vermag keines dieser Werke zu leisten. Vor diesem Hintergrund ist die vorliegende Arbeit als Beitrag zur internationalen Versicherungsgeschichte zu betrachten. Neben den Überblickswerken liegt eine Reihe von Veröffentlichungen vor, die Teilaspekte der indischen Lebensversicherungsgeschichte behandeln. So stand die Anlagepolitik im Zeitraum der Verstaatlichung verschiedentlich im Fokus wissenschaftlicher Untersuchung.⁵⁷ Eine kontinuierliche Betrachtung vor dem Hintergrund der Versicherungswirtschaft fehlt aber gänzlich. Für die Analyse der betriebswirtschaftlichen Organisation der LIC liegen Einzelarbeiten vor.⁵⁸ Neben der Untersuchung der Unternehmensstruktur wurden auch jeweils Vorschläge zur Unternehmensreform gemacht. Gemeinsam ist diesen Arbeiten, dass sie zur Implementierung von Änderungen verfasst wurden. Dies trifft auch auf die Veröffentlichungen zum Bereich der sozialen Verantwortung von Lebensversicherung zu.⁵⁹ Sie sind Beiträge zur Auseinandersetzung zwischen indischen Ökonomen über die mögliche Verwendung des Lebensversicherungsfonds.

Keine der bisher erwähnten Arbeiten erfüllt die Ansprüche historischer Forschung. Wer waren die Versicherungsangestellten und die Versicherten? Wie funktionierte Marketing nach der Verstaatlichung? Diese Fragen sind nur in der sinnvollen Verknüpfung von wirtschaftswissenschaftlicher und historischer Methode zu analysieren. Hierfür liefern die vorliegenden Studien eine Grundlage. Dazu bilden vor allem die Veröffentlichungen der Versicherungsjahrbücher, Versicherungszeitschriften und Zeitungsartikel die Basis der vorliegenden Arbeit. Insbesondere die Bestände der Alma Mater Library in Pune, des Südasien-Instituts der Universität Heidelberg und der Deutschen Zentralbibliothek für Wirtschaftswissenschaften in Kiel werden verwertet. Zum ersten Mal wird hier ein Abgleich der indischen Lebensversicherungsgeschichte

⁵⁷ Vgl. Mohammad Mohsin: Investment of Life Insurance Corporation's Fund. Aligarh 1966; L. C. Gupta: Corporate Management and Accountability. Towards a Joint Sector. Madras 1974; Surya Pal Singh: Investment Pattern of the Life Insurance Corporation of India. Agra 1974; O. P. Bajpai: Life Insurance Finance in India. Varanasi 1975 und M. Y. Khan; Preeti Singh: Life Insurance Corporation and Corporate Control in India. In: The Indian Economic Journal 1981, S. 51-64.

⁵⁸ B. S. R. Rao: Functioning of the L. I. C. An Appraisal. Madras 1976; S. Balachandran: Managing Change. An Indian Experience. Bombay 1987; M. N. Mishra: Life Insurance Corporation of India Series. 3 Bände. Jaipur 1998.

⁵⁹ H. D. Malaviya: Insurance Business in India. New Delhi 1956; Santosh K. Choudhury; Kishore G. Kulkarni: Role of the Life Insurance Corporation in Economic Development of India. New Delhi 1991; Sandhya Rani Mahaptra; Sovan Kumar Patnaik: LIC for Social Sector Development. New Delhi 2007.

mit dem Erkenntnisinteresse der internationalen Versicherungsgeschichtsforschung hergestellt.

Erster Teil

Versicherung bis zur Verstaatlichung

ÜBER DIE GEBURT DER MODERNEN VERSICHERUNG

Die moderne indische Versicherung wurde 1874 geboren. Genauer gesagt am 14. Mai 1874. An diesem Tag trafen sich vier Männer im Elphinstone Circle 8 in Bombay. Zusammen gründeten sie die erste moderne Versicherung des Subkontinents. Die von ihnen gegründete Gesellschaft nannten sie Oriental Governmental Security Life Assurance Company, Ltd. (Oriental).

Diese vier Männer waren Jehangir Rustomjee Mody, ein parsischer Händler, Raghunath Narayan Khote, ein hinduistischer Angestellter der Bombay Corporation, Kamrudin Tyabji,¹ Muslim und erster indischer Solicitor* und der Vierte im Bunde war Duncan McLauchlan Slater, ein christlicher Aktuar aus Schottland.²

Sie alle hatten unterschiedliche religiöse und professionelle Hintergründe. Innerhalb der bunten Geschäftswelt Bombays standen sie stellvertretend für sehr unterschiedliche Personengruppen. Doch gemeinsam war ihnen, dass sie engagierte Bürger des britischen Commonwealth waren.

¹ Auch Qamaruddin, Qamar-ud-Din, Qamar Uddin, Camruddin, Cumroodeen, Camrooddin oder Kamruddin. Sein Nachname wird gelegentlich auch als Tyab Ali angegeben. Die hier verwendete Schreibweise entspricht der Jubiläumsschrift der Oriental von 1924 (Oriental Government Security Life Assurance Company, Ltd.: A Short History of the Oriental Government Security Life Assurance Company, Ltd. Bombay 1924).

* Dem Beruf des Solicitors bezeichnet im englischen Rechtssystem einen Anwalt, der nicht prozessual auftreten kann. Nach dem grundlegenden Studium der Rechtswissenschaften wendet sich der Solicitor dem Legal Practice Course zu, wogegen der prozessual auftretende Anwalt, der Barrister, sich dem Bar Professional Training Course zuwendet. Diese Arbeitsteilung zwischen Rechtsanwälten ist hierzulande unbekannt.

² Minutes of the First Meeting of the Board of the Oriental. Reprint in: S. R. Bhawe (Hrsg.): Saga of Security. Story of Indian Life Insurance 1870-1970. Bombay 1970, S. 48. Hier wird ergänzt, dass die Gesellschaft bereits am 5. Mai 1874 im Handelsregister eingetragen worden war. (Vgl. Duncan McLauchlan Slater: Native Life Assurance in India. Bombay 1897, S. 29.)

So entstammte Jehangir Rustomjee Mody einer der großen parsischen Familien, die Bombay im 19. Jahrhundert sein spezifisches Aussehen gaben. Die Anhänger Zarathustras waren in Indien immer in krasser Minderheit gewesen, dann aber in großer Zahl nach Bombay gezogen, wo sie sich zunächst um die Schiffsausbesserungen für die East India Company gekümmert hatten.³ Ob sie die asketischen „Protestanten Indiens“⁴ waren, darf bezweifelt werden. Aber sie stellten bald die einheimische Wirtschaftselite Bombays. Miteinander gut vernetzt, in der Regel gut gebildet und in ihren Umgangsformen britischer als mancher Brite, breiteten sie sich in der Geschäftswelt der Metropole der indischen Westküste aus.

Khote war dagegen Hindu und eine der auffälligsten Persönlichkeiten in der Bombayer Stadtpolitik. Öffentlichkeitswirksam hatte er wenige Jahre zuvor gegen die Höhe der Einkommenssteuer protestiert.⁵ In den politischen Auseinandersetzungen der Stadt Mitte der 1870er und Anfang der 1880er Jahre war er einer der prominenten Fürsprecher der Bombayer Marathi-Intelligenzia.⁶ Innerhalb dieses stadtpolitischen Konfliktes setzte er sich für diese Sprachgruppe ein. Eine Eigenschaft, die insofern bemerkenswert ist, da seine Geschäftspartner Mody und Tyabji aus Gegenden stammten, in denen traditionell Gujarati, also die mit Marathi konkurrierende Sprachgruppe, gesprochen wurde. Tyabji stammte dagegen aus einer muslimischen Familie Cambays. Sein Vater war aber bereits in den 1830er Jahren nach Bombay gezogen, wo er als Kaufmann Wohlstand erlangte. Dort kam Kamrudin 1836 zur Welt. 1851 wurde der nun 15-jährige Junge zur Ausbildung nach London geschickt. Diese schloss er 1858 mit dem Solicitor-Examen ab. Besonderen Stolz äußerte er darüber, persönlich Queen Victoria vorgestellt worden zu sein. Nach seiner Ausbildung kehrte Kamrudin in seine Heimatstadt zurück. Ab 1863 bekleidete er das Amt eines Friedensrichters und war in verschiedenen Organisationen sozial engagiert. Sein jüngerer Bruder Badruddin erlangte sogar weit mehr Ruhm; dieser wurde oberster Richter am Bombayer Gerichtshof und dritter Vorsitzender des indischen

³ Michael Stausberg: Die Religion Zarathushtras. Geschichte, Gegenwart, Rituale. Kohlhammer, 3 Bände, Stuttgart 2002–2004.

⁴ Vgl. den entsprechenden Artikel von Robert E. Kennedy, Jr.: The Protestant Ethic and the Parsis. In: American Journal of Sociology 1962, S. 11–20.

⁵ Sudhi Chandra: Continuing dilemmas: understanding social consciousness. New Delhi 2002, S. 44.

⁶ Christine Dobbin: Competing Elites in Bombay City Politics in the Mid-Nineteenth Century (1852–83). In: Edmund Leach; S. N. Mukherjee (Hrsg.): Elites in South Asia. Cambridge 1970, S. 89.

Nationalkongresses. Kamrudin Tyabji war also, nach allem, was über ihn bekannt ist, ein geradezu musterhafter Bürger des britischen Empires orientalischen Aussehens.⁷

Duncan McLauchlan Slater war unter den Anwesenden der Einzige, der nicht in Bombay aufgewachsen war. Er war aber als Schotte keine ungewöhnliche Erscheinung in der Geschäftswelt der Stadt. Rund ein Drittel der Briten in der Geschäftswelt des Kolonialreichs stammte zu jener Zeit aus Schottland.⁸ Diese konzentrierten sich vor allem auf den Handel. Alleine in Bombay gab es 1875 14 große Handelshäuser mit schottischen Wurzeln.⁹ Diese Handelshäuser entwickelten zu jener Zeit einen „hybriden Charakter“, indem sie ihre Tätigkeit auf verschiedene Geschäftsbereiche ausweiteten.¹⁰

Die Gründung eines Unternehmens gemeinsam mit Parsen und anderen Einheimischen war auch – folgt man der entsprechenden britischen Literatur – am ehesten von einem Schotten zu erwarten. So merkt Forbes Munro an, dass die Schotten „aktiv mit asiatischen Händlern zusammenarbeiteten – insbesondere den Parsen Bombays“.¹¹ Geoffrey Jones notiert, dass „vornehmlich schottische Händler herausragende Teilnehmer im indischen – und später asiatischen – Handel [waren]. Die schottische überragende Bedeutung mag möglicherweise an einem weiter entwickelten Bildungswesen als in England oder an kulturellen Eigenschaften gelegen haben ...“.¹² Für den Zeitraum von 1870 bis 1914 sieht Jones eine allgemeine Entwicklung der britischen Handelshäuser von reinem Handel hin zu Investitionen.¹³ Forbes Munro rückt die schottischen Händler dieser Zeit in die Nähe des wohl bekanntesten Schotten, Adam Smith. Für ihn teilten die schottischen Händler eine gemeinsame Weltanschauung.¹⁴ Erst durch ihre an Adam Smith anknüpfenden Vorstellungen von Freihandel sei die Lücke nach dem Wegfall des Monopols der East India Company geschlossen worden: Schottische Händler hätten sich für die Deregulierungen der Wirtschaft und die Etablierung von Handelskammern in den Häfen des britischen Kolonialreiches stark gemacht.¹⁵ Die schottische Herkunft des bei dieser Gesellschaftsgründung beteiligten

⁷ Oriental Government Security Life Assurance (loc. cit.), S. 38-41.

⁸ J. Forbes Munro: Scotland, India and Globalisation. Papier präsentiert auf dem World Economic History Congress 2009, S. 3.

⁹ Ebd.

¹⁰ Geoffrey Jones: Merchants to Multinationals. British Trading Companies in the Nineteenth and Twentieth Centuries. Oxford 2000, S. 43.

¹¹ Forbes Munro (loc. cit.), S. 25.

¹² Geoffrey Jones (loc. cit.), S. 31.

¹³ Ebd., S. 45-83.

¹⁴ Forbes Munro (loc. cit.), S. 2.

¹⁵ Ebd., S. 26.

Europäers ist also kein Zufall, sondern spiegelt eine allgemeine Tendenz im britischen Kolonialreich zu dieser Zeit wider.

Die von McLauchlan Slater gewonnenen Gesellschafter sind dagegen ein Abbild der großen Bevölkerungsgruppen Bombays. Die drei Inder waren zu jener Zeit alle mäßig prominent in der Bombayer Zivilgesellschaft und konnten somit dem gemeinsamen Projekt eine gewisse Aufmerksamkeit verschaffen.

Dass Duncan McLauchlan Slater der geistige Vater des Projekts war, daran besteht kein Zweifel. Er rühmte sich später damit, dass er bereits 1866 persönlich von W. R. Mansfield, dem damaligen Kommandierenden der britischen Armee in Westindien angesprochen worden war, eine Lebensversicherungsgesellschaft für die Einheimischen zu gründen.¹⁶ In diesem Zusammenhang stellte er die besonderen Vorteile heraus, die die Lebensversicherung für die Einheimischen habe. Obschon seine Motivlage sicher nicht so philanthropisch war, wie *ex post* dargestellt, so zeigt doch der Verweis auf dieses Gespräch, das viele Jahre zuvor stattgefunden hatte, dass McLauchlan Slater nicht spontan, sondern wohl abgewogen die Initiative zur Gründung des Unternehmens ergriff.¹⁷ Weshalb dann ausgerechnet 1874 die konkrete Umsetzung seines Vorhabens erfolgte, bleibt dagegen unklar. Jedenfalls war an jenem 14. Mai 1874 die erste offizielle Sitzung des Vorstands, nicht aber der Auftakt der Überlegungen zur Bildung der Oriental.

¹⁶ Duncan McLauchlan Slater: *Native Life Assurance in India*. Bombay 1897, S. 5.

¹⁷ McLauchlan Slater selbst schreibt, dass er bereits kurz nach seiner Ankunft in Bombay über die Gründung einer Lebensversicherung nachdachte. Er habe mit seinen Plänen zunächst nur Spott geerntet. „Die englischen Gesellschaften sagten voraus, dass es nur eine Frage der Zeit sei, bis die ‚Oriental‘ erliegen würde, da keine gesunde Gesellschaft die Leben Einheimischer zu selben Konditionen wie für Europäer übernehmen könne, und überleben!“ (Duncan McLauchlan Slater: *Rise and Progress of Native Life Assurance in India*. Bombay 1897, S. 5).

Abbildung 1: Duncan McLauchlan Slater, erster Geschäftsführer der Oriental¹⁸
 Abbildung 1a: Kamrudin Tyabji, erster Präsident der Oriental¹⁹



Dass McLauchlan Slater große Pläne hatte, wird deutlich daran, dass die Gesellschaftsgründung von vorneherein detailliert durchdacht war. Dies wird bereits am Namen der Versicherungsfirma deutlich: Mit dem Voranstellen des Wortes „Orientalisch“ distanzierte sich das Unternehmen einerseits vielsagend von okzidentalischen Mitbewerbern. Andererseits war es ein sehr offener Begriff. Während viele Gesellschaften im Gründungsanspruch einen Ortsnamen tragen, war die Oriental ausdrücklich keine reine Bombayer Gesellschaft, sondern eine, die sich perspektivisch in ganz Asien ausbreiten wollte.²⁰ Mit den beiden Wörtern „Government Security“ drückte die Gesellschaft den Anspruch aus, ihren Fonds ausschließlich in sichere Staatspapiere zu investieren. Mindestens achtzig Prozent der Einnahmen sollten in Papieren angelegt werden, für die die Regierung haftete. Schließlich enthält der Name des Unternehmens die ausdrückliche Beschränkung auf die Lebensversicherung: Die Oriental untersagte sich selbst das Sachgeschäft. Die Sicherheit der Anlagen sollte nicht durch das riskante Sachgeschäft gefährdet werden.²¹

¹⁸ Ebd., S. 5.

¹⁹ Oriental Government Security Life Assurance (loc. cit.), S.17

²⁰ Vgl. Duncan McLauchlan Slater: Rise and Progress of Native Assurance in India. Bombay 1897, S. 33.

²¹ Ebd., S. 34

Die Oriental war nicht die erste Versicherung Indiens. Es gab bereits vorher indische Versicherungen, und moderne ausländische Versicherungen arbeiteten in Indien.²² Die Oriental war aber die erste Versicherung, die in Indien beheimatet war und nach modernen aktuarischen Prinzipien arbeitete. Zwar gab es britische Kaufleute, die ihre Risiken bislang oft gegenseitig versicherten. Auch gab es bereits in Indien Gesellschaften, die Beiträge mit Nachschubverpflichtung nach dem Umlageprinzip auf Gegenseitigkeit sammelten. Zuletzt war 1870 in Bombay die Bombay Mutual zunächst als ein Gegenseitigkeitsverein gegründet worden.²³ Was aber neu an der Oriental war, war die Kombination aus einer Versicherung, die erstens nach aktuarischen Prinzipien arbeitete und zweitens Einheimische versicherte. Hinzu kam das Egalitätsprinzip, das Angehörige aller gesellschaftlichen Gruppen gleich behandelte. Diese Überwindung von rassischen Kriterien bei der Annahme als Versicherungsnehmer stellte die Schlüsselinvention zur Gründung einer modernen indischen Versicherung für indische Bürger dar.

Duncan McLauchlan Slater war mit britischen Mortalitätstabellen für Inder nach Indien gekommen.²⁴ Er selber blieb zwar zunächst der Ansicht, dass die Inder eine geringere Lebenserwartung als Europäer hätten, sah dies aber nicht als Hindernis, sondern als Herausforderung für die Versicherungswissenschaft. In den ersten Jahren der Oriental arbeitete er akribisch an der Überprüfung der Mortalitätstabellen und musste mit der Zeit feststellen, dass die ihm zuvor bekannten Zahlen falsch waren. Im Gegenteil hatten Angehörige der Gruppe der Parsen sogar eine höhere Lebenserwartung als Europäer in Europa, und auch die arabischstämmigen Muslime hatten eine Lebenserwartung, die nahe an Europäer in Europa herankam, jedenfalls die der Europäer in Asien übertraf, die aufgrund des Klimas und tropischer Krankheiten eine deutlich geringere Lebenserwartung hatten als in Europa.²⁵

²² Zu den Vorgängern der modernen indischen Versicherung siehe hierzu im Anhang: Adrian Jitschin: *India: The Financial Pioneers*. Im Erscheinen 2011.

²³ Ende des 19. Jahrhunderts änderte die Bombay Mutual ihre Geschäftsweise und wurde später eine der größten Lebensversicherungen des Landes. Dass sie älter ist, ändert aber nichts an der Tatsache, dass der erste Schritt zu einer modernen Versicherung von der Oriental unternommen wurde und die Bombay Mutual dann diese neue Geschäftsart übernahm.

²⁴ Siehe entsprechende Statistiken zur britischen Kolonialarmee: *Journal of the Institute of Actuaries* 1863-64, S. 1-39.

²⁵ Duncan McLauchlan Slater: *Life Assurance in India. Its Origin and Development*. Bombay 1893.

Das Konzept der Oriental sah ein enges Korsett an Selbstbeschränkungen vor. Der erste und wichtigste Grundsatz war die Gleichberechtigung aller Versicherungsnehmer unabhängig von Staatsbürgerschaft, Religion und Ethnizität.²⁶ Der zweite wichtige Grundsatz war die Sicherheit. 80 Prozent der Prämieinnahmen und Zinserträge wurden in Staatssicherheiten, die anfangs zu acht Prozent verzinst waren, angelegt.²⁷ Der dritte Grundsatz war die Effizienz. Maximal zwanzig Prozent der Einnahmen durften für Verwaltungszwecke ausgegeben werden.²⁸ Der vierte Grundsatz war Transparenz. Jeder Versicherungsnehmer durfte an Gremiensitzungen teilnehmen, Versicherungsnehmer mit einer Versicherungshöhe über 4.000 Rupien hatten in den Vorstandssitzungen sogar Stimmrecht.²⁹ Weitere Besonderheiten waren die Möglichkeit, dass jeder Versicherungsnehmer die Aktuare des Unternehmens konsultieren durfte und dass jegliche Übernahmen anderer Versicherungen untersagt wurden. Es sollte keine über Prämien finanzierte Geschäftsexpansion geben, stattdessen sollte die Oriental alleine durch ihren guten Ruf neue Kunden gewinnen.³⁰ Dieses Konzept fesselte die Geschäftsführung an strenge Vorgaben und unterstellte sie der Kontrolle durch die Versicherungsnehmer und Direktoren, sollte sich aber auf lange Sicht als das Erfolgsrezept des Unternehmens herausstellen.

Zunächst aber schien ihr professioneller Anspruch der Oriental eher im Weg zu stehen. Erst Monate später konnte der erste Versicherungsvertrag abgeschlossen werden. Ein Brite, David Park, war im August 1874 der Erste, der sich bei der neuen Gesellschaft versichern ließ.³¹ Im ersten Halbjahr zählte das Unternehmen 17 abgeschlossene Policen und auch nach 15 Monaten hatte die Oriental erst 95 Policen verkauft.³² McLauchlan Slater bewertete die Anfänge der Gesellschaft später als „konstanten“ Erfolg mit „ansteigender Geschwindigkeit“.³³

Das nachfolgende Geschäft der Oriental ist eine sehr unspektakuläre, stete Weiterentwicklung sowohl der Anzahl der Versicherten, als auch des Umsatzes. Erst 1901,

²⁶ Ders.: *Rise and Progress of Native Assurance in India*. Bombay 1897, S. 21.

²⁷ Ebd., S. 31f.

²⁸ Ebd., S. 32.

²⁹ Ebd.

³⁰ Ebd., S. 33.

³¹ S. R. Bhawe (Hrsg.): *Saga of Security. Story of Indian Life Insurance 1870-1970*. Bombay 1970, S. 50.

³² Ebd.

³³ McLauchlan Slater (loc. cit.), S. 6.

zwei Jahre nach dem Tod ihres Mitgründers McLauchlan Slater, entschloss sich das Unternehmen über Bombay hinaus zu expandieren. Die erste Filiale wurde in Madras eröffnet, bis 1924 wurden außerdem Niederlassungen in Kalkutta, Colombo, Rangun, Nagpur, Bangalore, Allahabad, Ajmer, Karachi, Lahore, Kuala Lumpur, Trivandrium, Delhi und Rawalpindi eröffnet.³⁴ Damit folgte die Oriental in ihrem Expansionskurs geographisch treu dem Muster britischer Niederlassungen in Südasien. Auffällig ist, dass die Oriental sich vor allem in Garnisons- (Rawalpindi, Bangalore) und Verwaltungssitzen (Nagpur, Kuala Lumpur) niederlies. In eher von Handel geprägten Orten, wie Singapur, Pune oder Ahmedabad, ließ sich die Oriental von Handelshäusern vertreten.³⁵

Mit diesem konservativen Wachstumskurs stellte die Oriental die Nachhaltigkeit ihres Geschäftserfolgs sicher. Allerdings eröffnete sie durch diese zurückhaltende Art anderen Unternehmungen die Möglichkeit, im Lebensversicherungssektor aufzuholen. Die Transparenz gegenüber den Versicherungsnehmern – sowohl was Kapitalanlage als auch was Sterblichkeitstabellen anbelangte – machte es anderen Gesellschaften leicht, die Arbeitsweisen und -strukturen zu imitieren. Die Oriental-Sterbetabellen wurden zum Standard des Lebensversicherungsgeschäfts in Indien. Zahlreiche kleinere Gesellschaften sparten sich die Kosten einer eigenen aktuarischen Kalkulation und übernahmen die bereits existierenden Werte der Oriental, von denen sie pauschal eine gewisse Summe abzogen.³⁶ Die Oriental-Sterbetabellen blieben mit kleinen Modifikationen bis in die 1970er Jahre in Indien in Kraft. In der Aktuarstechnik blieb die Oriental also stilprägend, weit über das Ende ihrer eigenen Existenz hinaus.

Gerade weil die Oriental ihr Lebensversicherungsgeschäft offen betrieb, machte sie es anderen Gesellschaften möglich, ihre Geschäftsmethoden zu kopieren. Ab den 1890er

³⁴ Oriental Government Security Life Assurance (loc. cit.), S. 54.

³⁵ Ebd., S. 81.

³⁶ Vgl. Bhawe (loc. cit.), S. 95f. Vgl. auch die entsprechende Auflistung in den Indian Insurance Year Books. Noch im Jahr vor der Verstaatlichung orientierten sich noch 146 von 154 verzeichneten indischen Lebensversicherungen an Sterbetabellen der Oriental. (Indian Insurance Year Book 1954, eigene Zählung.) Die meisten kleineren Gesellschaften versuchten über den Preis zu konkurrieren und da die Oriental sehr konservativ kalkulierte, also mit der Zeit einen erheblichen Lebensversicherungsfonds ansparte, bauten ihre kleineren Mitbewerber, da sie schon nicht über das Renomee verfügten, einerseits auf gleiche Policen zu günstigeren Prämienzahlungen, andererseits auf sehr niedrigpreisiges Geschäft. So betrug zum Beispiel 1936 die durchschnittliche Versicherungssumme der Oriental 1769 Rupien, während die Great Social im gleichen Jahr ihre 1589 Versicherungsnehmer durchschnittlich mit 651 Rupien versicherte. (Neugeschäft, vgl. Adrian Jitschin: From Economic to Political Reality: Forming a nationalized Indian Life Insurance Market. In: Robin Pearson (Hrsg.): The Development of International Insurance. London 2010, S. 137f.)

Jahren kam es im großen Stil zu Gründungen von Versicherungen und zu Modernisierungen von Gegenseitigkeitsvereinen nach Vorbild der Oriental.

Tabelle 1: Geschäftszahlen der Oriental 1874 bis 1916³⁷

Jahr	Neugeschäft		Bestehendes Geschäft		Neugeschäft in Prozent des Bestandgeschäfts (Versicherungssumme)	Neugeschäft in Prozent des Bestandgeschäfts (Anzahl der Policen)	Jährliches Einkommen in Rupien	Versicherungsvertreter	Aktiva			Ausgezahlte Forderungen insgesamt in Rupien	Ausgezahlte Forderungen im jeweiligen Jahr in Rupien
	in Policen	Versicherungssumme in Rupien	in Policen	Versicherungssumme in Rupien					Gesamt (in Rupien)	Lebensversicherungs-fonds (entspricht den Anlagen in Staats-papieren)	Lebensversicherungs-fonds in Prozent der Aktiva		
1874	17	54.000	17	54.000	100,0%	100,0%	2.812						
1875			95	314.000			16.825						
1876			242	929.250			46.888		50.531	42.500			
1877	138	572.000					65.746		81.414				2.500
1878	229	885.000					97.484		131.234				31.000
1879	375	1.278.000					130.109		170.695	170.695			34.000
1880	636	2.207.750					201.601		259.829				25.500
1881	803	2.542.500					291.029		437.834				25.007
1882	1.055	2.942.500					418.836		705.209				72.500
1883	1.328	3.897.900					535.924		1.053.130	1.053.130		190.538	78.750
1884	1.643	4.806.000	4.823	15.925.200	30,2%	34,1%	677.553		1.441.420	1.441.421		326.201	135.663
1885	1.591	4.430.900					795.478		1.881.201			490.761	164.560
1886	1.519	3.971.000	6.658	20.487.450	19,4%	22,8%	940.724		2.473.120	2.276.500	92,0%	648.634	157.873
1887	1.696	4.413.500					1.021.932		3.034.225			883.086	235.452
1888	1.764	4.449.950					1.148.642		3.638.693			1.200.285	317.199
1889	1.620	4.638.950					1.320.234		4.408.437			1.552.374	352.089
1890	1.833	5.355.550					1.492.917		5.180.128			1.977.088	424.714
1891	1.799	5.311.000					1.654.062		5.784.897			2.439.958	462.870
1892	2.502	7.188.280					1.839.015		6.788.624			2.973.995	434.037
1893	3.350	9.587.560					2.116.539			8.005.818		3.458.532	484.537
1894	3.332	9.438.040	20.110	52.608.850	17,9%	16,6%	2.549.607	13 1		9.161.014			
1895													
1896			24.386	59.760.620			2.847.012		12.072.811	10.781.400	89,3%		
1897							2.850.556			12.072.813			
1898													
1899		6.371.990		71.614.380			3.300.000			15.691.205			
1900													
1901													
1902													
1903	4.340	7.637.625					4.107.009			21.995.947			1.710.765
1904			43.356	88.802.223						23.758.377			
1905													
1906			48.147	94.563.407			4.884.536		28.476.155				

³⁷ Quellen: Oriental Government Security Life Assurance (loc. cit.); Duncan McLauchlan Slater: Life Assurance in India. Its Origin and Development. Bombay 1893; Ders.: Rise and Progress of Native Assurance in India. Bombay 1897; Bhawe (loc. cit.); Allister MacMillan: Seaports of India & Ceylon. London 1928, S. 205. Eigene Zusammenstellung und Kalkulation der Prozentsätze.

Jahr	Neugeschäft		Bestehendes Geschäft		Neugeschäft in Prozent des Bestandesgeschäfts (Versicherungssumme)	Neugeschäft in Prozent des Bestandesgeschäfts (Anzahl der Policen)	Jährliches Einkommen in Rupien	Versicherungsvertreter	Aktiva			Ausgezahlte Forder- ungen insgesamt in Rupien	Ausgezahlte Forder- ungen im jeweiligen Jahr in Rupien
	in Policen	Versicherungssumme in Rupien	in Policen	Versicherungssumme in Rupien					Gesamt (in Rupien)	Lebens- versicher- ungsfonds (entspricht den Anlagen in Staats- papieren)	Lebens- versicher- ungs- fonds in Prozent der Aktiva		
1907													
1908													
1909										34.750.744			
1910													
1911													
1912													
1913													3.274.337
1914	4.142	7.498.875	65.269	123.710.910	6,1%	6,3%	7.246.044			47.288.840			
1915							7.541.655						
1916			65.842	126.914.109					55.675.816				

DIE ENTWICKLUNG DER VERSICHERUNG AM ENDE DES 19. JAHRHUNDERTS NEBEN DER ORIENTAL

Ohne Zweifel übertraf die Oriental bezüglich Umsatz und Professionalität die anderen indischen Lebensversicherungsgesellschaften am Ende des 19. Jahrhunderts bei weitem. Die Dominanz der Oriental soll aber nicht von der Tatsache ablenken, dass sich in dieser Zeit viele kleinere Versicherungen bildeten und es zu – wenn auch nicht annähernd so erfolgreichen – Versicherungsgründungen auch in anderen Orten kam. Es kann vor diesem Hintergrund von einer Diversifizierung der Versicherungsbranche in jenem Zeitraum gesprochen werden.

1874, als die Oriental als erste Lebensversicherung nach aktuariischem Prinzip gegründet wurde, waren bereits einige wenige Lebensversicherungen in Indien aktiv. Es waren dies neben der Bombay Mutual vor allem Vertreter britischer Versicherungen, die unter anderem für die British Mercantile, die Liverpool & London Globe, die Universal Life Assurance Company, die Colonial Life Assurance Company oder die Royal Insurance tätig waren.¹ Im Schatten des Aufschwungs der Oriental wurden zahlreiche kleine Lebensversicherungen gegründet, die die Arbeit der Oriental imitierten oder auf eigene Innovationen setzten. So ist bekannt, dass sich in den 1870er und 1880er Jahren der Bombay Widow's Pension Fund, die South British, die Indian Christian, die Goanese Mutual, die Mangalore Roman Catholic, die B. B. & C. I. Zoroastrian und die Parsee Zoroastrian im Versicherungsgeschäft betätigten. Bereits die Namen der in diesem Zeitraum auftauchenden Gesellschaften deuten darauf hin, dass es sich größtenteils nicht um nach Gewinn strebende Kapitalgesellschaften gehandelt hat,

¹ R. M. Ray: Life Insurance in India. Its History, Law, Practice, and Problems. Bombay 1941, S. 9-12.

sondern um regionale Gegenseitigkeitsunternehmungen, die zu einem bestimmten Zweck (Bombay Widow's Pension Fund) oder auf eine religiöse Gemeinschaft beschränkt (z. B. Mangalore Roman Catholic, B. B. & C. I. Zoroastrian, Parsee Zoroastrian) gegründet wurden. Diese Vereine funktionierten aber in dieser Phase noch rein auf dem Umlageprinzip. Es waren quantitativ solche begrenzten Gesellschaften, die die Versicherungsentwicklung dieser Jahre bestimmten, nur eine Handvoll hatte bis ins 20. Jahrhundert Bestand, die meisten von ihnen lösten sich nach kurzer Zeit wieder auf.

Die „Statements Exhibiting the Moral and Material Progress and Condition in India“, die jährlichen Berichte, die dem britischen Unterhaus vorgelegt wurden, helfen hier bei der Spurensuche. Ab 1882 wurde hier über die Zahl der Aktiengesellschaften* in Indien berichtet. Unter der Sektion „Banken und Versicherungen“ wurden die Gesellschaften in diesem Sektor des Finanzwesens folgendermaßen zusammengefasst:

* Englisch: Joint Stock Companies. Wenn hier im Folgenden von Aktiengesellschaften gesprochen wird, so handelt es sich um Gesellschaften, die dem Joint Stock Companies Act, 1844 unterlagen. Deren Rechtswirkung unterschied sich in zahlreichen Details von denen einer deutschen Aktiengesellschaft. So war die Zahl der Anteilshalter theoretisch unbegrenzt erweiterbar und alle Anteilshalter hafteten unbegrenzt mit ihrem Privatvermögen.

Tabelle 2: Aktiengesellschaften in Indien in den Jahren 1882, 1883, 1887, 1888, 1889 und 1892²

Jahr	1882	1883	1887	1888	1889	1892
Anzahl der Bank- und Versicherungsgesellschaften	146	141	370	379	288	273
Anzahl aller Gesellschaften	505	547	886	910	928	950
Eingezahltes Kapital der Banken u. Versicherungen (in Rupien)	2.184.572					3.939.166
Eingezahltes Kapital aller Gesellschaften (in Rupien)	15.681.756					26.585.026
Prozentualer Anteil der Banken und Versicherungen an allen Aktiengesellschaften	28,9	25,8	41,8	41,6	31,0	28,7
Prozentualer Anteil der Banken und Versicherungen am eingezahlten Kapital aller Aktiengesellschaften	13,9					14,8

Auch wenn die vorliegenden Daten als sehr rudimentär zu bezeichnen sind, erlauben sie doch einige interessante Rückschlüsse für die Banken- und Versicherungsentwicklung in den 1880er Jahren (vgl. Tabelle 2).

Als Erstes fällt die große Zahl an Gesellschaften auf. In ganz Indien waren laut Statistik im Jahr 1882 mehr als 140 Gesellschaften im Banken- und Versicherungssektor registriert. Dies mutet überraschend an, denn andere Quellen³ lassen anhand der Nennung konkreter Unternehmen auf eine viel geringere Zahl schließen. Es ist einerseits zu vermuten, dass es tatsächlich weit mehr Gesellschaften gab, als der Forschung namentlich bekannt sind. Andererseits ist davon auszugehen,

² Nach A. N. Agarwala: Insurance in India. A Study of Insurance Aspects of Social Security in India. Allahabad o. J. [1961], S. 44.

³ So zum Beispiel die Auflistung von Versicherungsgesellschaften bei G. R. Desai: Life Insurance in India. Its History and Dimensions of Growth. Delhi, Madras et al. 1973, S. 5 u. S. 11-13.

dass nicht wenige Gesellschaften an mehreren Orten gleichzeitig registriert waren. Aber auch wenn der Fehler durch die Mehrfachregistrierung willkürlich auf ein Drittel des angegebenen Gesamtbestandes geschätzt wird, ist die Zahl der Versicherungsunternehmen dennoch erheblich zu nennen.

Zum Zweiten fällt auf, dass sich sowohl die Anzahl der Gesellschaften, als auch ihr Geschäftsumfang vom Beginn der 1880er Jahre bis zum Beginn der 1890er Jahre fast verdoppelt haben. Hier spiegelt sich auch das gestiegene Handelsvolumen zwischen Großbritannien und Indien durch den neugeschaffenen Sueskanal wieder. Während die Anzahl der Banken und Versicherungen in diesem Zeitraum um 87 Prozent stieg, erhöhte sich die Zahl aller Gesellschaften um 88 Prozent – ein Wert der beinahe identisch ist. Das eingezahlte Kapital der Banken und Versicherungen stieg in dieser Zeit um 80 Prozent, während das aller Gesellschaften um 69 Prozent stieg (vgl. Tabelle 2). Damit erwies sich der Finanzsektor augenscheinlich als attraktiver als die anderen Bereiche, in denen Aktiengesellschaften gegründet wurden. Insgesamt fällt auf, dass das eingezahlte Kapital pro Gesellschaft zu diesem Zeitpunkt geringer ist, als noch zu Beginn der 1880er Jahre. Es fiel insgesamt von 31.053 Rupien auf 27.984 Rupien. Dagegen konnte im Banken- und Versicherungssektor mit 14.962 Rupien zu 14.429 Rupien das Niveau praktisch gehalten werden. Insgesamt profitierte der Sektor in diesem Jahrzehnt leicht überproportional.

Auch fällt auf, dass die Banken und Versicherungen offensichtlich zu den weniger finanzstarken Unternehmungen dieser Zeit gehörten. Das für ihre Gründung aufgewandte Kapital war im Durchschnitt um mehr als die Hälfte geringer als bei anderen Aktiengesellschaften. Hier bestätigt sich die weiter oben geäußerte Vermutung, dass in diesem Zeitraum vor allem weit weniger kapitalintensive Gesellschaften auf Gegenseitigkeit gegründet wurden. So weiß das Statement für 1896 zu berichten: „Diese bengalischen Gesellschaften haben wenig oder kein Kapital während ihre Vorabzüge und Managementausgaben hoch sind. Abhängig davon ob es sich um eine „Todesgesellschaft“ [death company], eine „Hochzeitsgesellschaft“ [marriage company] oder eine „Pilgerfahrtsgesellschaft“ [pilgrimage company] handelt, erhält die vom Anteilshalter benannte Person im Todesfall, beziehungsweise ansonsten der Anteilshalter, von jedem Mitglied im Ereignisfall eine Rupie. Das erste Kapital wird von den Ausgaben verzehrt. Die ersten wenigen Anteilshalter erhalten noch ihren Teil, ziehen sich dann von der Gesellschaft zurück. Mit der Zeit werden die Anteilshalter

müde, den Zahlungsforderungen nachzukommen, sie lassen ihre Anteile verfallen und ziehen sich von der Gesellschaft zurück, die sukzessive verfällt.“⁴

Auch wenn hier in sehr pauschaler Weise nur von Bengalen gesprochen wird, scheint dies eine plausible Erklärung zu sein, warum im Nachhinein nur sehr wenig von den am Ende des 19. Jahrhunderts gegründeten Gesellschaften berichtet wurde. Es scheinen fast alle nicht als Aktiengesellschaften, sondern als kapitalschwache Gegenseitigkeitsvereine gegründet worden zu sein. Offenbar überlebte keine der in diesem Zeitraum gegründeten Gesellschaften auf Gegenseitigkeit ihre Anfangsjahre.

Während sich die Gesamtheit der Aktiengesellschaften Indiens in dieser Zeit kontinuierlich weiterentwickelt, kam es im Banken- und Versicherungsbereich Mitte der 1880er Jahre zu einem außerordentlichen Anstieg der Gesellschaften, von 1883 bis 1888 hatte sich ihre Zahl mehr als verdoppelt. Dagegen weisen die Zahlen für 1889 einen starken Rückgang von 379 auf 288 Gesellschaften aus (vgl. Tabelle 2). Die Reduktion um 91 Gesellschaften war ein starker Einschnitt, über den leider die Quellen wenig Informationen hergeben: Es scheint fast, als sei eine Blase geplatzt, jedenfalls machten die Bank- und Versicherungsgesellschaften in der Folge nicht mehr über 40 Prozent aller Aktiengesellschaften aus, sondern wieder weniger als ein Drittel.

Die regionale Verteilung der Gesellschaften lässt sich aufgrund des Berichts für 1892 ableiten:

⁴ Statements Exhibiting the Moral and Material Progress and Condition in India 1895, S. 35. Zitiert nach Agarwala (loc. cit.), S. 45.

Tabelle 3: Verteilung der Aktiengesellschaften nach Verwaltungsregionen 1892⁵

Verwaltungsregion	Aktiengesellschaften Banken u. Versicherungen	Gesamt
Bombay	13	229
Bengalen	29	322
Madras	138	203
NW-Provinzen u. Sind	9	55
Punjab	4	20
Assam, Ajmer, Agra	14	21
Zentralprovinzen u. Berar	-	12
Mysore	65	71
Burma	1	17
Gesamt	273	950

Deutlich wird der Überhang dieser Gesellschaftsform in den zwei Verwaltungsregionen der Madras Presidency und Mysore. Von den 273 Bank- und Versicherungsgesellschaften, die insgesamt registriert waren, waren hier zusammen 203 gemeldet (vgl. Tabelle 3). Zwar galt gleiches Recht in ganz Britisch-Indien, aber diese Form der Versicherung war offenkundig vor allem in Südindien anzutreffen. Die Finanzdienstleistungen machen in den beiden Regionen einen großen Teil der gesamten Aktiengesellschaftsaktivitäten aus. Signifikant ist in Mysore die fast ausschließliche Beschränkung der Aktiengesellschaften auf den Bank- und Versicherungsbereich. Dagegen bleibt in Ost- (Bengalen, Burma), Nord- (Nordwestprovinzen, Sind, Punjab) und Westindien (Bombay) der Anteil der Finanzdienstleister an den Aktiengesellschaften im einstelligen Prozentbereich. Es ist dies umso erstaunlicher, als dass die Gegenden mit dem größten Anteil an Aktiengesellschaften in diesem Bereich den geringsten britischen Einfluss zu verzeichnen hatten. Es scheint fast, dass die Variabilität der Wirtschaftsstruktur in Südindien eine andere Aufnahme der Versicherung ermöglichte: Als Ergänzung der jahrhundertealten familiären Struktur der Risikoabsicherung, aber nicht als abgeschlossene Finanzbranche.

Die Entwicklung der Versicherung in Mysore ab den späten 1880er Jahren ist ein Kapitel, das bislang weitgehend unbeachtet blieb. Der Fürstenstaat hatte ab 1891 eine eigene Versicherungsabteilung eingerichtet, die den Staatsbediensteten eine fakultative

⁵ Ebd., S. 44.

Lebensversicherung zu zehn Prozent ihres monatlichen Einkommens anbot. Diese einfache Form der gegenseitigen Versicherung blieb auch bis zur Verstaatlichung der Lebensversicherung bestehen.⁶

Diese Frühformen der Lebensabsicherung stehen in scharfem Kontrast zu den Zielgruppen der modernen Versicherung. Sie basieren meist auf einer stark regional und zeitlich begrenzten Form der Kooperation. Erst allmählich bildete sich eine kritische Masse an Interessierten für die neue Form der Lebensversicherung, deren Aufteilung des Fonds nicht aufgrund von Solidarität, sondern aufgrund aktuarischer Berechnung erfolgte, heraus. Diese Zielgruppe bestand im Wesentlichen aus Büroangestellten, Staatsbediensteten, Anwälten, Juristen und einigen Händlern.⁷

Versicherungsgründung in Nordindien

In Lahore kam es 1896 zur Gründung einer modernen Lebensversicherungsgesellschaft unter dem Namen Bharat Insurance Company (Bharat). Der Name Bharat selbst war schon eine politische Aussage, denn Bharat bezeichnet auf Sanskrit nichts anderes als Indien. Eine Gründung unter diesem Namen und zu dieser Zeit muss als bewusste Abgrenzung von dem Indien der Briten gesehen werden. In den alten Sanskrittexten der Purana wurde der Begriff noch als eine Unterscheidung zur Außenwelt verwendet,⁸ mit der indischen Unabhängigkeit wurde er als Name für die indische Republik (Bhārat Gaṇarājya) offiziell eingeführt. So ist in Artikel eins der indischen Verfassung eine ausdrückliche Reverenz an die Verwendung dieses Kampfbegriffes enthalten, indem dort steht, dass „Indien, dies ist Bharat, [...] eine Union von Staaten sein“ soll. Die Gründung einer modernen Versicherung unter diesem Begriff geschah weitestgehend auf Initiative von Lala Harkishenlal,⁹ dem „Napoleon der indischen Finanzwelt“.¹⁰ Der Rechtsanwalt und Cambridge-Absolvent Harkishenlal hatte bereits 1895 die Punjab National Bank mitgegründet und wollte nun eine Versicherung für alle Inder gründen.

⁶ S. R. Bhawe (Hrsg.): *Saga of Security. Story of Indian Life Insurance 1870-1970*. Bombay 1970, S. 59-61.

⁷ Vgl. Agarwala (loc. cit.), S. 38.

⁸ Vgl. Ganesh Vasudeo Tagare: *The Vāyu Purāṇa*. Delhi 1987, Verse 45 und 86.

⁹ Auch Lala Harkishen Lai.

¹⁰ P. A. S. Mani: *Life Assurance in India*. Bombay 1950, S. 287.

Seinen Bemühungen gab er in einem offenen Brief in der Tribune vom 26. Januar 1896 Ausdruck. Der „stolze Hinduaristokrat“¹¹ wird mit den Worten zitiert „Wir im Punjab werden es den Briten niemals erlauben, Inder unterschiedlich zu behandeln. Wenn wir eine Versicherung aufnehmen, dann nur zu gleichen Bedingungen.“¹² Die Reaktion von Indern auf dieses Vorhaben sei jedoch zunächst eher zurückhaltend gewesen, die der Engländer hingegen umso empörter. Eine Tageszeitung habe dann, so die Darstellung der LIC, das Vorhaben als eine „Herausforderung des Löwen in seiner eigenen Höhle“ bezeichnet.¹³ Relativierend muss man anmerken, dass diese Gründung mit einem überschaubarem Risiko ausgestattet war. Denn es handelte sich bei den Gründern großteils um Sikhs, also Angehörige einer quantitativ verschwindend kleinen Religionsgruppe, die aber bei den Briten gewisse Sonderrechte genossen. Hinzu kam, dass sich Harkishenlal mit Akademikern umgab: Seine Mitgründer waren Bhagat Ishwar Das und Lala Prabhu Dayal, beides ebenfalls Juristen und Verteidiger am Gerichtshof von Lahore, Rai Bahadur Pyare Lal, der als Schulinspektor bekannt geworden war, weiterhin kam als Nichtakademiker aus der Geschäftswelt Lala Balmokand, ein Miteigentümer des Handelshauses Chhotey Lal & Sons.¹⁴

Falls es diese Empörung bei den Briten damals wirklich gegeben hat, so blieb diese auf Unmutsbekundungen beschränkt und richtete sich vermutlich mehr gegen den vordergründigen Populismus Harkishenlals. Jedenfalls galt dieser infolge der Versicherungsgründung als ein aufsteigender Star der nordindischen Finanzwelt und konnte im ersten Jahrzehnt des 20. Jahrhunderts ein Konglomerat an Unternehmen unter seiner Führung vereinen.¹⁵ Für das operative Geschäft gelang es Harkishenlal, Lala Gyan Chand, einen der Begründer des Punjab Mutual Hindu Relief Fund zu gewinnen. Dieser hatte drei Jahre zuvor bei der Gründung dieses Gegenseitigkeitsvereins erste Erfahrungen gesammelt und stellte sich nun in den Dienst der neuen Gesellschaft.¹⁶

Mit ihrem neuen Ansatz einer patriotischen Versicherung erzielten die Betreiber der Bharat bald einen Geschäftserfolg. Angesichts anderer Zeugnisse darf an der Authentizität des Patriotismus der Bharat-Gründer jedoch stark gezweifelt werden. So wird über Harkishenlal berichtet, dass er bei mancher Gelegenheit den Vizekönig und

¹¹ Ravinder Kumar: *Essays on Gandhian Politics: The Rowlatt Satyagraha of 1919*. Oxford 1971, S. 253.

¹² Bhawe (loc. cit.), S. 69.

¹³ Ebd.

¹⁴ Ebd. Anders als dort dargestellt, heißt das Handelshaus nicht „Chotey“, sondern „Chhotey“. Es ist heute noch als Juweliergeschäft in Delhi aktiv.

¹⁵ Khalid Latif Gauba: *From Friends and Foes: an Autobiography*. New Delhi 1974, S. 76.

¹⁶ Bhawe (loc. cit.), S. 69.

seine Gemahlin trefflich unterhalten habe und mehr „in Bedingungen von Manchester und Birmingham“, denn von Indien gedacht habe.¹⁷ Ein Leser der Tribune gab 1906 seinem Unmut Ausdruck, indem er sich über die „Verschlafenheit“ des Kongresses im Punjab äußerte. Alle prominenten Führer „bewegen sich in ihren beschränkten Rillen und niemand interessiert sich für die größere Sache des Landes.“ So sei zum Beispiel Harkishenlal in seinem Bankgeschäft „untergetaucht“.¹⁸

Und dennoch: Zumindest die Widmung der Versicherung für ein nationales Interesse war neu und zeugt auch von einem qualitativem Wandel des Versicherungsgeschäftes: waren bis dahin die Gesellschaften darauf beschränkt, sich nach einer Teil- oder Zielgruppe zu benennen, so war die Bharat die erste Versicherung, die Strömungen einer aufkommenden nationalen Bewegung aufgriff.

Zur Popularisierung dieser Versicherung trugen auch verschiedene Werbeaktionen bei. So warb die Bharat damit, dass sie besonders in die Elektrifizierung investieren wolle, und sie bot als erste Versicherung Policen zu vergünstigten Konditionen an, wenn die Auszahlung einem wohltätigem Zweck zukommen sollte.¹⁹

Die Bharat war eine Trägerin der Moderne im Punjab. So wenig heute über sie bekannt ist, so ist doch zu erkennen, dass sie sich stark am Ausland orientierte. In seiner Ansprache zum 31. Jahresbericht des Unternehmens betonte Harkishenlal Parallelen zur Anlagepolitik englischer und US-amerikanischer Versicherungen. Hier wie dort werde ein gewisser Anteil der Kapitalanlagen spekulativ angelegt. Auch verwies er auf Deutschland, wo es üblich sei, dass Banken und Versicherungen „Stimmrecht im Vorstand eines Unternehmens hätten, in das sie investiert hatten.“²⁰ Auch sein zum de-facto-Aktuar aufgestiegener Kompagnon Lala Gyan Chand orientierte sich Richtung Ausland. Er war der erste Inder überhaupt, der 1903 auf dem internationalen Aktuarskongress in New York auftrat.²¹ Scheinbar orientierte sich die Bharat im Gegensatz zur Oriental nicht nach England, sondern strukturell eher in Richtung der Vereinigten Staaten. Zumindest nahm sie sich an der Oriental kaum ein Vorbild, was nach dem Ersten Weltkrieg fatale Folgen für ihre Geschäftsentwicklung haben sollte.

¹⁷ Khalid Latif Gauba: Lala Harkishan Lai. In: N. B. Sen: Punjab's eminent Hindus, being Biographical and Analytical Sketches of Twenty Hindu Ministers, Judges, Politicians, Educationists & Legislators of the Punjab by some well-known Writers of this Province. Lahore 1943, S. 71.

¹⁸ The Tribune, 17. August 1906, S. 3. Der Leserbrief ist mit H. M. unterzeichnet. Zitiert nach Kenneth W. Jones: Arya dham: Hindu Consciousness in 19th century Punjab. Los Angeles; London 1976., S. 263f.

¹⁹ R. M. Ray (loc. cit.), S. 24.

²⁰ Zitiert nach Bhawe (loc. cit.), S. 71f.

²¹ Mani (loc. cit.), S. 287.

Denn die Bharat hatte nur einen kleinen Anteil an Kapitalanlagen in Staatliche Sicherheiten, dagegen viel in private Unternehmen investiert. Als diese am Ende des Krieges und später in der Weltwirtschaftskrise ins Taumeln gerieten, verlor die Bharat einen Großteil ihrer Vermögenswerte. Sie konnte in den folgenden Jahren nicht an ihre früheren Erfolge anknüpfen. 1927 hatte sie ihren geschäftlichen Höhepunkt erreicht, seitdem entwickelten sich Bestand und Neugeschäft rückläufig.²² Zuletzt erzielte die ‚alte‘ Bharat 1936 ein Neugeschäft von nur 2593 Policen,²³ um im selben Jahr von Ramkrishna Dalmia übernommen zu werden. Dessen ‚neue‘ Bharat hatte mit dem alten Unternehmen kaum noch etwas gemeinsam. Dalmias Umgang mit der Bharat wurde zu einem Grund für die Verstaatlichung des gesamten Lebensversicherungssektors.²⁴

Eine sehr eigene indische Versicherungsgründung des 19. Jahrhunderts stellte die Indian Life Assurance Company, Ltd. (Indian Life) dar. Sie war bereits vier Jahre vor der Bharat, allerdings in Karachi gegründet worden. Sie ging, sowohl was ihre Unternehmensgeschichte, ihre geografische Herkunft, als auch die an ihr beteiligten Personen anbelangt, einen Sonderweg, den es vergleichbar nirgends sonst in Indien gab.²⁵

Als die East India Company 1839 Karachi eroberte, traf sie dort auf eine Exklave portugiesischer Händler. Diese waren wohl Anfang des 19. Jahrhunderts von Goa kommend in die Stadt an der Mündung des Indus übergesiedelt, um von dort aus einen klandestinen, aber schwungvollen Opiumhandel zu betreiben.²⁶ Sie werden als eine sehr geschlossene, „sparsame, nicht besonders reiche, aber ehrliche, tief religiöse“ Gruppe beschrieben.²⁷ Als Gruppe katholischer indienstämmiger Portugiesen beschlossen sie 1892 zunächst einen Gegenseitigkeitsverein zu gründen. Laut einem Flugblatt, das sie 1918 aus Anlass ihres Silberjubiläums herausgaben, sei die „Gründung des Unternehmens das Ergebnis eines gegenseitigen Hilfevereins gewesen, eine Form der Absicherung, die damals sehr populär war. Eine sorgsame Prüfung des Sachverhalts

²² Bhawe (loc. cit.), S. 70.

²³ Indian Insurance Year Book 1937.

²⁴ Siehe unten, Kapitel „1928 bis zur Unabhängigkeit“, Seite 119-123.

²⁵ Die persönlichen Hintergründe der portugiesischen Gründer werden an dieser Stelle ausgespart. Einen Einblick in dieses Sozialmilieu mögen die Erinnerungen von Martin van Camp geben, dem Enkel des langjährigen Sekretärs der Indian Life, Laurencio Caetano Duarte. In: Yvonne Vaz Ezdani (Hrsg.): *Songs of the Survivors*. Goa 2007, S. 149-155.

²⁶ Vgl. Celsa Pinto: *Trade and Finance in Portuguese India*. New Delhi 1994, S. 131-139, 147-150.

²⁷ Bhawe (loc. cit.), S. 60.

zeigte aber die unbefriedigende Natur des Bewertungsprinzips auf dem solche Institutionen [Gegenseitigkeitsvereine] basieren und das [alte] Konzept wurde deshalb fallengelassen zugunsten einer Versicherung auf aktuarischer Basis.²⁸

Als Grundlage diente dem Unternehmen die Sterbetabelle der Equitable Life, die eigentlich für indische Zwecke vollkommen unzureichend gewesen sein muss,²⁹ basierte sie doch auf Sterblichkeitsraten in der englischen Stadt Northampton von 1735 bis 1780. Sie schien ihren Zweck dennoch so weit zu erfüllen, dass die Indian Life weiter bestehen konnte. Bis 1917 funktionierte die Gesellschaft reibungslos auf ehrenamtlicher Basis. Ihre Verwaltungsausgaben überschritten nie zehn Prozent. Dann jedoch beschloss die Versammlung der Versicherungsnehmer,³⁰ dass die Geschäftsausgaben mehr als zehn Prozent betragen dürften: zehn Prozent für das laufende Geschäft und 35 Prozent für das Neugeschäft. Dies ist ein untrügliches Indiz dafür, dass eine Professionalisierung stattfand. Gleichwohl fand die Gesellschaft zu wenig Neukunden. So lag 1936 das Neugeschäft lediglich bei 536 Policen und das Gesamtgeschäft bei 7857 Policen.³¹ Mit der Abtrennung Pakistans von Indien 1947 war die Indian Life dem Untergang geweiht. Das Versicherungsjahrbuch 1947 führte sie noch als Indian Life of Karachi. Ihr Versicherungsbestand wird 1946 mit 24.321 Policen bei einem Neugeschäft von 3935 Policen angegeben.³² Nach der Aufspaltung des Landes ging ihr Geschäft drastisch zurück. Ihre Bombayer Filiale bestand noch eine Weile, Anfang der 1950er Jahre verabschiedete sich die Indian Life im indischen Markt Neugeschäft zu zeichnen.³³

²⁸ Zitiert nach Ray (loc. cit.), S. 23. Ray scheint noch selber dieses Flugblatt „A Retrospect“ gelesen zu haben, alle späteren Publikationen, die die Indian Life erwähnen, greifen auf das bei ihm verwendete Zitat ohne weiteren Beleg zurück. (Vgl. Bhawe (loc. cit.), S. 60; Mani (loc. cit.), S. 285, dort sogar mit nicht ausgewiesenen Kürzungen im Text.)

²⁹ In welcher Weise die Tabelle angepasst wurden, ist nicht bekannt. Alle drei in der vorhergehenden Fußnote zitierten Werke beziehen sich weiter auf das Flugblatt, dass die Northampton-Sterbetabelle verwendet worden sei. Einen vergleichbaren Verein auf Gegenseitigkeit von goanesischen Händlern gab es offenbar seit 1885 auch in Bombay. Es ist zu vermuten, dass die beiden Gegenseitigkeitsvereine miteinander verbunden waren. (Vgl. G. R. Desai: *Life Insurance in India. Its History and Dimensions of Growth*. Delhi, Madras et al. 1973, S. 11)

³⁰ Mani (loc. cit.), S. 285.

³¹ Indian Insurance Year Book 1937.

³² Indian Insurance Year Book 1947.

³³ Mani (loc. cit.), S. 285 und Bhawe (loc. cit.), S. 61, weisen darauf hin, dass die Indian Life eine Filiale in Bombay nach der Trennung der Länder gegründet habe. Deren Geschäft wurde jedoch von den Versicherungsjahrbüchern nicht mehr erfasst. Die Indian Life (nun denominiert zur ILACO) bestand noch bis 1972, als in Pakistan die Lebensversicherung verstaatlicht wurde.

Versicherungsgründung in Westindien

Die Gründung der Empire of India Life Assurance Company, Ltd. (Empire) erscheint wie eine Kopie der Gründung der Oriental – nur 24 Jahre später. Gegründet wurde sie zum 1. Januar 1897 (Eintragung in das Handelsregister am 21. November 1896) in der Esplanade Road in Bombay. 1899 zog sie zum Elphinstone Circle um.³⁴ Damit folgte sie genau den Spuren der Oriental, nur in umgekehrter Reihenfolge: Die Oriental war am Elphinstone Circle gegründet worden und residierte später an der Esplanade Road. Sie bewegte sich also im unmittelbarem Umfeld des Platzhirsches. Der Duncan McLauchlan Slater der Empire war Ernest Frederick Allum, ein Brite, der im Auftrag englischer Versicherungsgesellschaften 1888 nach Bombay gekommen war.³⁵ Der Kamrudin Tyabji der Empire war Pherozeshah Mehta, einer der prominentesten Inder überhaupt. 1874 hatte er sich für die Gründung der Oriental ausgesprochen, in dieser jedoch nie eine führende Position übernommen.³⁶ Zum Zeitpunkt der Gründung der Oriental war er zwar schon eine bekannte Person des öffentlichen Lebens, aber eben erst 29 Jahre alt. Seitdem war er zu einem politischen Führer von nationaler Größe aufgestiegen. 1890 amtierte er als Präsident des Kongresses und war seit 1893 Mitglied des Imperial Legislative Council, dem Gremium, das die Gesetzestexte für die britische Kolonie entwarf. Mit ihm konnte die Empire einen Vorstandsvorsitzenden und prominenten Fürsprecher gewinnen. Die Empire genoss später in der Zwischenzeit eine „Reputation, in der sie [in Indien] niemandem nachstand.“³⁷ Im Unterschied zur Oriental hatte die Empire noch einen dritten mächtigen Fürsprecher. Rustomji Edalji Bharucha, ein parsischer Geschäftsmann,³⁸ hatte sich aus bescheidenen Anfängen allmählich in Bombay nach oben gekämpft.³⁹ Er war bestens in der indischen Geschäftswelt vernetzt und hatte zusammen mit Allum ein Handelshaus etabliert, das in zahlreichen Märkten agierte. Die Empire verschaffte sich als Aktiengesellschaft einen gewissen Vorteil gegenüber ihren Konkurrenten. Ihr Stammkapital betrug mehr als eine halbe Million Rupien,⁴⁰ was es ihr erlaubte auf einem wesentlich höherem Niveau in das Geschäft einzusteigen, als alle anderen Gesellschaften ihrer Zeit. So betrug die

³⁴ Allister MacMillan: *Seaports of India & Ceylon*. London 1928, S. 241.

³⁵ Bhawe (loc. cit.), S. 74.

³⁶ Vgl. Oriental Government Security Life Assurance Company, Ltd.: *A Short History of the Oriental Government Security Life Assurance Company, Ltd.* Bombay 1924, S. 19.

³⁷ *The Review*, 7. Januar 1938, S. 17.

³⁸ Mani (loc. cit.), S. 286.

³⁹ H. D. Darukjanawala: *Parsi Lustre on Indian Soil*. Bombay 1939, S. 365.

⁴⁰ Mani (loc. cit.), S. 286.

Versicherungssumme 1898 bereits 1.059.000 Rupien, bei Prämieeneinnahmen von 49.000 Rupien.⁴¹ Damit hatte sie in kurzer Zeit knapp ein Sechstel des Geschäfts der Oriental erreichte. Ihre guten Kontakte über Bombay hinaus nutzte die Empire auch, um sofort ein weitreichendes Vertretergeschäft in anderen Orten zu etablieren. Bereits im Jahr der Gründung konnte sie Agenturen in Bengalen und Bihar vorweisen. Binnen kurzer Zeit folgten Vertretungen in Rangun, Columbo und Aden, später in Ajmer, Bangalore, Madras, Nagpur, Pune, Ahmedabad, Allahabad, Hyderabad, in Sind, Lahore, Nairobi und Surat.⁴²

Im Gegensatz zur Oriental verzichtete die Empire auf eigene Sterbetabellen, benutzte die British Offices Life Tables von 1893 und berechnete pauschal jeden Versicherungsnehmer so, als ob er vier Jahre älter sei.⁴³ Sie versicherte jeden unabhängig von Rasse oder Herkunft. Sie war die erste indische Gesellschaft, die die so beliebten „With Profit“-Policen anbot, in denen Mitgliedern fakultativ freigestellt war, ob sie etwas weniger zahlen oder eine Beteiligung am Unternehmenserfolg haben wollten.

Die Empire konnte sich mit ihren prominenten Fürsprechern, öffentlichkeitswirksamen Aktionen,⁴⁴ günstigen, einfachen Tarifen und einem großen Vertreternetz einen beachtenswerten Marktanteil sichern. Bis zur Verstaatlichung der Lebensversicherung sollte sie jedes Jahr unter den zehn größten Versicherungsgesellschaften Indiens rangieren. Der Abstand zur Oriental verkleinerte sich allerdings nie substantiell. Die Empire hatte immer nur einen Bruchteil der Größe der größten Versicherung des Landes. Ihr Geschäftsmodell der Weitergabe der Dividenden an Versicherungsnehmer und Anteilshalter verhinderte eine größere Expansion. Ab 1933 erhöhte sie mehrfach ihr Aktienkapital: 1933 um 309.000 Rupien, 1935 um 412.000 Rupien und 1936 um 515.000 Rupien.⁴⁵ Dies blieb jedoch ohne durchschlagenden Erfolg. Andere Gesellschaften wuchsen nachhaltiger als die Empire, die ihr Neugeschäft zwischen 1936 und 1954 nur von 9758 Policen auf 11.887 Policen

⁴¹ MacMillan (loc. cit.), S. 241.

⁴² Ebd.; Bhawe (loc. cit.), S. 75.

⁴³ The Review, 3. August 1923, S. 611. Für die Sterbetabelle siehe Faculty of Actuaries in Schottland: British Offices Life Table 1893: An Account of the Principles and Methods Adopted in the Compilation of the Data, the Graduation of the Experience and the Construction of Deduced Tables. Assured Lives and Life Annuitants. Edinburgh 1893, S. 153.

⁴⁴ Siehe die Reisebeschreibung von MacMillan (loc. cit., S. 241). Er erwähnt einen Abendempfang der Empire am 28. April 1927, bei dem hunderte Gäste in den Hauptsitz des Unternehmens geströmt seien.

⁴⁵ Mani (loc. cit.), S. 286.

steigern konnte.⁴⁶ In der Nachkriegszeit bis zum Anfang der 1950er Jahre war ihr Geschäft sogar leicht rückläufig. Bei der Verstaatlichung der Lebensversicherung rangierte sie nur noch auf Rang sieben aller indischen Lebensversicherungen.⁴⁷ Die Empire gehört – zusammen mit der Bharat – zu einer Reihe von Versicherungsgesellschaften, die in der Frühzeit der indischen Versicherungsgeschichte recht auffällig agierten, ihren Marktvorsprung aber nicht verstetigen konnten und von jüngeren Gesellschaften bedrängt und zum Teil vom Markt verdrängt wurden. Die Gründe sind nicht immer ganz offensichtlich. Im Falle der Empire könnte dies an dem hohen Grad der Weitergabe von Gewinnen gelegen haben, vermutlich auch am Wechsel des Führungspersonals: Nach dem Tod Bharuchas 1920 ging das Geschäft an dessen Sohn und an den Neffen von Allum über, denen möglicherweise Geschäftserfahrung fehlte.⁴⁸

Überblick

Diese Aufzählung ließe sich noch für eine Reihe einzelner Versicherungsgesellschaften fortsetzen. Doch geht es letztlich darum, die Struktur eines Marktes zu erfassen, einzelne, exemplarische und besonders signifikante Beispiele zu bringen, und zu zeigen, welche Bedeutung und Charakter die Branche insgesamt hatte.

Für die Wirtschaft Indiens insgesamt war die Lebensversicherung nur von sehr untergeordneter Bedeutung. Ob in Bombay McLauchlan Slater, Allum und ein halbes Dutzend weiterer Männer ein mäßiges Auskommen durch die Versicherung hatten oder nicht, spielte für den Arbeitsmarkt Indien kaum eine Rolle. Auf Seite der Versicherungsnehmer waren zum Zeitpunkt der Jahrhundertwende gut 50.000 Menschen als Versicherte in die Branche involviert. Lebensversicherung war in dieser Zeit ein rein urbanes Geschäft, eines, das ein gewisses ‚Luxusproblem‘ an den britischen Verwaltungs- und Handelsorten löste. Die Zielgruppe waren aber jetzt nicht mehr ausdrücklich britische Kolonialherren, es war die Klasse indischer Träger der britischen Herrschaft. Die Mitglieder in den Vorständen der Unternehmen hatten häufig in England studiert, nahmen Positionen in Verwaltung, Rechtsprechung und Handel ein, in denen sie regelmäßig mit den prominentesten Kolonialherren zusammenkamen.

⁴⁶ Indian Insurance Year Book 1937, 1955.

⁴⁷ Vgl. Agarwala (loc. cit.), S. 117.

⁴⁸ Bhawe (loc. cit.), S. 76.

Wenn Lal Harkishenlal die Briten mit Worten herausforderte, dann nicht, um die Unabhängigkeit zu erlangen, sondern um am Tisch als gleichwertiger Partner anerkannt zu werden. Wenn jemand wie Pherozeshah Mehta Vorsitzender des indischen Kongresses war, war dies für ihn kein Grund, eine Mitarbeit an der Kolonialgesetzgebung oder gar die Ernennung zum Sir zurückzuweisen. Es handelte sich nicht um Unabhängigkeitskämpfer, sondern um die Elite in den urbanen Zentren des Empire, die sich als Versicherungsgründer betätigte.

Die Neuheit der Versicherung zeigt sich vor allem im Fehlen: es fehlte ein rechtlicher Rahmen, es fehlten jegliche Institutionen um Zusammenarbeit, Kontrolle oder Überblick über Lebensversicherung zu verschaffen, es fehlte eine eigene innovative Versicherungstechnik. Im Grunde orientierten sich alle Gesellschaften – mit Ausnahme der Bharat, die wohl mehr nach New York tendierte – an London und die Sterbetabellen waren entweder (modifizierte) Modelle britischer Gesellschaften oder wurden zumindest vom Institute of Actuaries geprüft. Eine Selbständigkeit der Branche gab es in diesem Zeitraum nicht, sie musste sich erst herausbilden.

Erstaunlicherweise gab es im Zeitraum von den 1870er bis in die 1890er Jahre kaum ein Interesse der britischen Gesellschaften, ihr Auslandsgeschäft auf Inder auszuweiten. Es wäre zu vermuten gewesen, dass sie, wie Duncan McLauchlan Slater, Millionen Inder als eine interessante Zielgruppe ansehen würden. Doch bis auf die Albert Life, die jedoch bereits 1869 spektakulär gescheitert war,⁴⁹ gab es keine britische Gesellschaft, die sich um eine Ausweitung ihrer Geschäftstätigkeit auf die Zielgruppe Inder bemühte. Dass Ernest Frederick Allum noch Mitte der 1890er Jahre quasi ‚desertierte‘, also zusammen mit indischen Partnern eine Lebensversicherung für Inder gründete, zeigt, dass es hier eine bedeutende Diskrepanz zwischen den britischen Gesellschaften und den *men on the spot*, also den Europäern, die vor Ort waren, gab. Während keine britische Gesellschaft bereit war, intensiv in die Expansion in Indien zu investieren, fanden sich anglierte indische Gesellschafter, die diese Funktionen übernahmen.

Die Ausbreitung der Lebensversicherung in Indien geschah zunächst sehr ungleichmäßig. Es fällt auf, dass die indische Lebensversicherungsgeschichte für das 19. Jahrhundert eine Versicherungsgeschichte des Westen Indiens ist. Beide bedeutsamen Zentren der Ostküste, Madras und Kalkutta, weisen in diesem Jahrhundert noch keine Lebensversicherung für Inder auf. Andererseits gab es in diesen beiden Orten weit ältere

⁴⁹ The Review 1. Januar 1870. S. 63f.

und etabliertere, rein britische Gesellschaften. So hatte die 1829 gegründete Madras Equitable einen guten Ruf, verweigerte Indern aber bis zuletzt (1921) die Aufnahme als Versicherungsnehmer.⁵⁰ In Kalkutta und Madras boten zahlreiche Handelshäuser Sachversicherungen an. Gegenseitigkeitskassen für Europäer, wie die British Empire Mutual, und Vertretergeschäft für die großen britischen Versicherungen waren dort zwar vorhanden, zu dem Kulturtransfer einer Versicherung für Inder kam es aber nicht. Die Gesellschaften an der Westküste blieben dagegen praktisch auf ihren Ort beschränkt. Die mit Abstand größte Gesellschaft, die Oriental, begann erst 1901 mit der Ausbreitung über Bombay hinaus. Die erste Gesellschaft, die versuchte sich landesweit auszubreiten, war die Empire, aber auch sie blieb zunächst auf die wichtigsten Handelszentren beschränkt.

Bei allen Versicherungsgesellschaften, die ihre Gründungsjahre überlebten, muss zumindest einem Teil ihrer Gründer ausgeprägter Altruismus bescheinigt werden. Für die kurzlebigeren Gesellschaften fehlt es an Quellen, um diese These ohne Vorbehalt stützen zu können. Insgesamt bleibt auffällig, dass große Gaunereien, Hochstapeleien oder Betrügereien für diese Zeit nicht belegt sind. Veruntreuungen des Lebensversicherungsfonds oder Gesellschaften, die nach dem Schneeballprinzip Kunden warben, sind für den betrachteten Zeitraum nicht überliefert. Im Vergleich mit der Albert Life, die als britische Gesellschaft zuvor Inder um ihre Prämien gebracht hatte, wirken diese ersten indischen Gesellschaften geradezu zaghaft. Es fällt auf, dass sie besonders ihre Vertrauenswürdigkeit betonten. Prominente Unterstützer im Vorstand, starke Selbsteinschränkungen und Mitbestimmungsrechte für Versicherungsnehmer ersetzten die mangelhafte Rechtsgrundlage für das Versicherungsgeschäft. Nicht per Gesetz, sondern durch soziale Kontrolle wurde das Funktionieren dieser Gesellschaften gesichert.

Neben den bekannteren Gesellschaften wurden auch zahlreiche kleinere Gegenseitigkeitsvereine gegründet. Die meisten verschwanden nach kurzer Zeit spurlos. Dies mag zum Teil im Gründungszweck gelegen haben, der tatsächlich nur für einen bestimmten Zeitraum oder ein bestimmtes Ereignis die Absicherung sichern sollte. Zum Teil aber bestanden diese Vereine über viele Jahre. Die Indian Life war aus einem solchen Verein hervorgegangen. Ein anderer Verein war die Bombay Mutual, ein Fonds, der 1870 mit mehreren hundert Beteiligten gestartet war und sich 1895 im Angesicht

⁵⁰ Desai (loc. cit.), S. 5; Bhawe (loc. cit.), S. 24.

eines Neugeschäfts von neun (!) Policen genötigt sah, seine Tätigkeit zu professionalisieren.⁵¹ Die wenigsten Fonds erreichten wohl mehr als ein paar dutzend Beteiligte, eine Größenordnung, die dieses Geschäft zum Scheitern brachte. Das strukturelle Problem der Gegenseitigkeitsfonds lag in der mangelnden Selektivität gegenüber ihren Beteiligten. Greshams Law („Bad money drives out good“) kann von der Geldzirkulation auf die Gegenseitigkeitsvereine übertragen werden. Genauso wie schlechtes Geld gutes Geld aus dem Umlauf vertreibt, verdrängt auch schlechtes Geschäft im Gegenseitigkeitsverein gutes Geschäft. Wenn Teilnehmer an einer solchen Spekulation feststellen, dass sie aufgrund ihrer persönlichen Eigenschaften wesentlich geringere Ertragschancen als andere Teilnehmer haben, steigen sie aus. Erst durch das aktuarische Prinzip wird – wenn bei der Akquisition auf eine gewisse Gleichheit der Risiken geachtet wird – mathematisch wieder eine Gleichheit der Chance der unterschiedlichen Mitglieder hergestellt. Diesen Professionalisierungsschritt wagten jedoch nur die wenigsten Gegenseitigkeitsvereine. Allein die Bombay Mutual und die Indian Life vollzogen diese einschneidende Veränderung ihrer Geschäftsweise konsequent und letztlich erfolgreich.

Die gesamte Versicherungstechnik in diesem Zeitraum war weitgehend unprofessionell. Außer Allum und McLauchlan Slater waren die Versicherungsgründer allesamt Autodidakten. Bestenfalls suchten sie die Kooperation mit ausländischen Aktuarsvereinigungen, für gewöhnlich basierte ihre Geschäftstechnik auf der Kopie der Praktiken anderer Gesellschaften. Gerade die kleineren Gesellschaften orientierten sich weitgehend an der Oriental.

Die Oriental war die einzige Lebensversicherung, die tatsächlich so etwas wie eine eigene indische Geschäftspraktik entwickelte. Dies gilt jedoch nur mit Einschränkungen. Sie war insofern innovativ, als dass sie eigene Sterbetabellen anlegte, ein Gebiet, auf dem sich McLauchlan Slater auskannte. In der Anlagepolitik war sie sehr konservativ. Ihre ausschließliche Kapitalanlage in Staatspapiere erwies sich aber als ein Weg, der zumindest krisensicher war. Die Investition in Staatliche Sicherheiten war zwar verhältnismäßig gering verzinst, dafür jedoch sicher und schnell kapitalisierbar. Harkishenlals Ansatz, mit der Bharat einen anderen Weg zu gehen und das Geld in Energieversorgung und wohltätige Zwecke zu investieren, erwies sich auf lange Sicht

⁵¹ Bhawe (loc. cit.), S. 42.

als weniger erfolgreich. Ein balanciertes Portfolio an Investitionen tätigte keine Gesellschaft.

Auch im Bereich des Marketings waren diese frühen Gesellschaften sehr unauffällig. Die Oriental als mit Abstand größte Gesellschaft hatte 1894 nur 131 Versicherungsvertreter. Bei den anderen Gesellschaften waren es vermutlich insgesamt weniger. Bei den wenigen Anzeigen, die aus der Frühzeit der indischen Versicherungsgeschichte überliefert sind, handelt es sich um reine Adressangaben. Keine indische Versicherung warb in diesem Zeitraum mit einem Slogan oder mit speziellem Zuschnitt auf eine Zielgruppe. Allein der Name der Gesellschaften stellte im Einzelfall einen Werbeträger dar, wobei hier keine Kausalität gilt: Die Empire hieß schlichtweg so, weil dieser Name der Gemahlin von Allum am Besten gefiel.⁵²

Insgesamt unterschieden sich die Versicherungsaktiengesellschaften noch nicht wesentlich von den Gegenseitigkeitsvereinen. Der entscheidende Schritt vom Gegenseitigkeitsverein zur Versicherungsaktiengesellschaft wurde erst im Westen des Landes vollzogen. Dabei fällt der große Anteil an Nicht-Hindus auf, der sich an den Gesellschaften beteiligte. Ob es in Karachi eine Katholikendiaspora, in Lahore eine Gesellschaft mit vielen Sikhs oder eben bei allen Bombayer Gesellschaften die massive Beteiligung von Parsen war – die religiösen Minderheiten dominierten in den Lebensversicherungsgesellschaften. Wohl nicht zuletzt aufgrund ihres überdurchschnittlichen Reichtums, aber auch weil sie Minderheiten waren, weil sie initial eine Gruppe Glaubensgenossen anzusprechen gedachten, und weil sie sich nicht in demselben Maße wie Hindus auf die Familiengemeinschaft verlassen wollten. Vor allem aber: Weil sie Staatsbürger des britischen Empires waren. Versicherung war für diese Gruppen nicht abschreckend, sondern eine legitime Möglichkeit zur Absicherung.

Diese frühen Versicherungsgründungen waren also Wirtschaftsaktivitäten, die im absoluten Einklang mit der britischen Wirtschaft in Indien standen, darüber hinaus lediglich ein zentrales Defizit beseitigten: Die Beschränkung der britischen Versicherung auf Briten.

⁵² Ebd., S. 74f.

DER ANFANG DES 20. JAHRHUNDERTS

Die Jahrhundertwende vom 19. zum 20. Jahrhundert war für Indiens Wirtschaft kein Einschnitt. So unterschiedlich die Jahrhunderte insgesamt, so wenig unterschieden sich die ersten Jahre des neuen Jahrhunderts von den letzten Jahren des alten Jahrhunderts. Dies gilt auch für die Versicherungsgeschichte Indiens. Bis einschließlich 1905 kam es zu keinen großen Zäsuren, Unternehmensneugründungen oder Gesetzesvorhaben. Die bestehenden Gesellschaften schrieben ihr Geschäft fort wie gewohnt.

Allein die Bombay Mutual machte einen Schritt nach vorne. Bei der Feier ihres 25jährigen Bestehens 1895 hatten ihre Mitglieder einen Kassensturz gemacht. Das Ergebnis war so erfreulich, dass jedem Beteiligten pauschal ein Bonus von 15 Prozent gewährt werden konnte. Doch sie ließen sich weitere vier Jahre Zeit, um auf Wachstumskurs zu gehen. Erst 1899 wurden Akquisiteure nicht nur in Bombay, sondern auch in Ahmedabad, Surat und Kalkutta angeworben, die neues Geschäft für die Bombay Mutual gewinnen sollten.¹

Der entscheidende Schritt zur Professionalisierung dieses Gegenseitigkeitsvereins machte sie 1908, indem ein professioneller Geschäftsführer mit einem monatlichen Gehalt von 200 Rupien und zwei Bürokräfte, die jeweils 40 Rupien verdienten, eingestellt wurden. Erst ab diesem Zeitpunkt kann bei der Bombay Mutual von einer modernen Versicherung gesprochen werden, ihr Neugeschäft war in diesem Zeitraum zu vernachlässigen: Im Jahr 1917, nachdem sie das Handelshaus D. J. Caddie & Co. mit der landesweiten Werbung von Neukunden beauftragt hatte, konnte sie – als ein Höhepunkt – gerade einmal 63 neue Policen abschließen. Es war ein Stamm an treuen langjährigen Versicherungsnehmern in Bombay, der diese Gesellschaft so lange am Leben hielt und wäre die Bombay Mutual nicht später zu einer der größten

¹ S. R. Bhawe (Hrsg.): *Saga of Security. Story of Indian Life Insurance 1870-1970*. Bombay 1970, S. 43.

Versicherungsgesellschaften des Landes aufgestiegen, wäre ihre Geschäftsentwicklung kaum berichtenswert.²

Die Entwicklung der Oriental

Die dominante Gesellschaft war zu dieser Zeit die Oriental. Obwohl 1899 McLauchlan Slater überraschend gestorben war, setzte sie ihren Geschäftserfolg auch im neuen Jahrhundert reibungslos fort. Verantwortlich war nun R. Paterson Brown, ein Brite, der bereits mit Berufserfahrung als Aktuar zur Oriental gekommen war und dort unter McLauchlan Slater erste Erfahrungen gesammelt hatte.³ Sicherlich war dieser Wechsel in der Geschäftsführung ein Fortschritt. Jedenfalls trimmte Paterson Brown die Oriental auf Wachstumskurs. 1901 eröffnete sie ihre erste Zweigstelle in Madras. Damit war der entscheidende erste Schritt zur Ausbreitung der modernen indischen Versicherung auch an die Ostküste gegeben. Im Jahre 1907 zog die Oriental in Madras von angemieteten Büroräumen in einen prächtigen, mit Säulen im korinthischen Baustil umwehrten, Firmensitz um. Sie war dorthin gekommen, um zu bleiben.⁴

In derselben Zeit vervielfachte sich offenbar die Zahl der von Oriental beschäftigten Versicherungsvertreter. Es liegen zwar nur Daten von 1894 und von 1922 vor. Zwischen diesen Jahren wuchs die Zahl der Vertreter von 131 auf 2254. Ein Grundstein für dieses Wachstum muss in der ersten Dekade des neuen Jahrhunderts gelegt worden sein. Von 1899 bis 1909 verdoppelte sich der Lebensversicherungsfonds der Oriental, von 1896 bis 1906 verdoppelte sich ihr Versicherungsbestand und auch die jährlichen Prämieinnahmen des Unternehmens hatten sich beinahe verdoppelt.⁵ Die Oriental wuchs also binnen dieser einen Dekade um rund hundert Prozent. Nach dem Erfolg in Madras weitete die Gesellschaft ihr Geschäft auf die anderen Zentren des Kolonialreiches aus. 1903 folgte eine Filiale in Colombo auf Ceylon und 1906 eröffnete sie eine Geschäftsstelle in Kalkutta. Wie in Madras gab sie sich auch in Kalkutta nicht mit einfachen, angemieteten Büroräumen zufrieden, sondern errichtete eine vierstöckige,

² Ebd.

³ Oriental Government Security Life Assurance Company, Ltd.: A Short History of the Oriental Government Security Life Assurance Company, Ltd. Bombay 1924, S. 53f; The Cyclopedia Publishers (Hrg.): The Cyclopedia of India. Band 3. Calcutta 1909, S. 359.

⁴ Oriental Government Security Life Assurance Company, Ltd. (loc. cit.), S. 57. Eine Abbildung des Gebäudes findet sich ebd., S. 55.

⁵ Siehe oben, Tabelle 1, Seite 46.

repräsentative Zweigstelle, diesmal jedoch nicht im korinthischen Stil, sondern in Reminiszenz an die Renaissance. Ein Jahr später folgte die Erweiterung des Geschäfts bis an die östliche Grenze des damaligen Britisch-Indien. In Rangun residierte die Oriental zunächst in angemieteten Räumen, errichtete jedoch sieben Jahre später, 1914, ein ebenfalls vierstöckiges Gebäude, diesmal im Stil des 15. Jahrhunderts.⁶

In hohem Tempo breitete die Oriental ihre Geschäftstätigkeit aus und verbreitete sich in allen Zentren des Landes. Die Ausbreitung an andere Orte war anderen Gesellschaften zwar auch möglich, aber keine konnte sich zum Geschäftsstart aus eigenen Mitteln einen repräsentativen Firmensitz errichten. Dabei scheint fragwürdig, ob das Geschäft der Oriental außerhalb Bombays in den ersten Jahren überhaupt große Überschüsse abwarf. So zeigt ein Vergleich des Neugeschäfts von 1903 mit dem des Jahres 1914, dass sie 1914 198 Policen weniger abschloss als vor der Expansion.⁷ Auch wenn diese beiden Jahre nicht repräsentativ sind, weil eine durchgehenden Datenreihe zum Neugeschäft fehlt, so zeigen sie doch, dass das Neugeschäft zumindest in der zweiten Hälfte des ersten Jahrzehnts des 20. Jahrhunderts nicht deutlich angestiegen war. Allein der Bestand war von 1904 (43.356 Policen) bis 1914 (65.269 Policen) um knapp fünfzig Prozent gestiegen.⁸ Die gewonnenen Kunden blieben offensichtlich der Oriental lange treu und sorgten so für den stetigen Zustrom von Prämienzahlungen. Es darf aber bezweifelt werden, dass die Oriental an all ihren Standorten gleich durchschlagenden Erfolg hatte. Die von Paterson Brown eingeschlagene Expansionsstrategie zahlte sich in den ersten Jahren – zumindest im Neugeschäft – noch nicht aus. Angesichts des rapiden Wachstums der Mitbewerber muss diese Ausbreitung der Geschäftsgrundlage aber *ex post* als richtige Unternehmensstrategie angesehen werden. Als der Wettkampf um das Neugeschäft in den anderen Orten Indiens begann, war die Oriental in den Orten, in denen sie vertreten war, so gut aufgestellt, dass sie einen Großteil des Neugeschäfts für sich gewinnen konnte.

⁶ Oriental Government Security Life Assurance Company, Ltd. (loc. cit.), S. 57-61. Dort finden sich auch Abbildungen der Gebäude und Erläuterungen zum Baustil.

⁷ Siehe Tabelle 1, S. 28f.

⁸ Ebd.

Versicherungsgründungen in Ostindien

Der spannendste Versicherungsmarkt, den es zu erschließen gab, war sicher der Kalkuttas. Die Hauptstadt des britischen Reiches in Indien (bis 1911) und neben Bombay die zweite große Metropole, war der größte Sachversicherungsmarkt des Landes.⁹ Die moderne Versicherung für Inder spielte dort jedoch zunächst keine Rolle. Erst mit der Swadeshi-Bewegung entwickelte sich eine Dynamik, die in ihrer Folge die Entwicklung des Lebensversicherungsmarktes auslöste. Gerade in der Stadt Kalkutta wurde die Elite zunehmend unzufrieden mit der britischen Administration. Eine 1902 eingerichtete Bildungskommission hatte 1904 zum Universities Act geführt, einem Kolonialgesetz, das die Einschränkung der Freiheit der Lehre zur Folge hatte. Zukünftig sollte an den Universitäten des Empire nicht mehr nach dem humanistischen Vorbild Europas gelehrt, sondern eine verbesserte Staatslehre angestrebt werden. Victoria statt Platon, britische Herrlichkeit statt griechische Demokratie. Diese Einschränkung führte zunächst bei der intellektuellen Elite zu Unbehagen. Viel handfester und auch in der Breite der Bevölkerung stärker verankert, war der Widerstand gegenüber einer administrativen Reform des Landes. Bengalen wurde in West- und Ostbengalen¹⁰ (das heutige Bangladesch) geteilt, vordergründig um eine bessere Verwaltung des Landes zu ermöglichen. Andere Maßnahmen wie der Calcutta Corporation Act und der Official Secrets Act, die Handels- und persönliche Freiheiten einschränkten, fielen erschwerend ins Gewicht.¹¹

Am 7. August 1905 kam es zu einer ersten Versammlung, auf der die Kalkuttaer Bürger ihrem Unmut Ausdruck verliehen. Die Protestbewegung gegen die Teilung Bengalens beschloss, ganz im Stil des irischen Widerstandes, britische Produkte zu boykottieren. Der 16. Oktober 1905, Datum der vorgesehenen Teilung, wurde zu einem Tag der nationalen Trauer ausgerufen. Rabindranath Tagore komponierte das Protestlied „Bande Mataram“.¹² In hunderten kleineren Versammlungen entwickelte sich das Konzept des Swadeshi, der Eigenversorgung. Studenten übernahmen führende Rollen in der Formulierung des allgemeinen Unwohlseins.¹³

⁹ Vgl. entsprechend die Notiz in *The Review*, 4. Dezember 1925, S. 1084.

¹⁰ Ostbengalen war damals noch Assam beigelegt, eine Provinz, die heute zur Republik Indien gehört. Aber dies war die erstmalige Trennung beider Teile Bengalens.

¹¹ K. L. Sharma: *Indian Social Structure and Change*. Jaipur 2007, S. 73-75.

¹² Auf Deutsch in etwa „Ich verneige mich vor Dir, Mutter“, wobei die Mutter hier Mutter Indien ist.

¹³ Ebd., insbesondere S. 74.

Die Swadeshi-Bewegung breitete sich auf weitere Orte Indiens aus. Sie kann als erste landesweite indische Protestbewegung seit 1858 bezeichnet werden. Für die Kongresspartei bedeuteten die durch sie aufgestellten Forderungen eine Zerreißprobe. Der größere Teil des Kongresses um Gopal Krishna Gokhale wollte an einem legalistischen Kooperationskurs mit den Briten festhalten, ein Teil seiner Mitglieder um Bal Gangadhar Tilak und Tagore wollte sich dagegen mit der Kalkuttaer Bewegung solidarisieren.¹⁴

Abgesehen von diesen Implikationen der Kalkuttaer Proteste für die Geschichte des Landes und seine Unabhängigkeitsbewegung, hatte die Swadeshi-Bewegung auch konkrete Maßnahmen vor Ort zur Folge. Die so ruhmreiche Familie Tagore wollte nicht nur die Unabhängigkeit von britischen Gütern, sondern auch von britischen Dienstleistungen erlangen.¹⁵

Ein Teil dieses Konzeptes war das sogenannte „ko-operative Prinzip“, das eine Idee beinhaltete, wie Wirtschaft ohne die Briten, weitgehend selbständig und unter Einbeziehung aller Klassen zu realisieren sei. In diesem Konzept sind gewisse kommunistische Anleihen enthalten. In seinen Grundzügen ist es sehr simpel, besagt es doch, dass die Kooperation aller Bewohner anzustreben sei, dass diese zusammenarbeiten sollen und es geht von einem sehr idealisierten Menschenbild aus. An Radikalität steht es dem Kommunismus nach und geht auf die bengalische Kultur ein. Gedanklich muss es als eine Vorgängeridee der Vorstellungen Mahatma Gandhis gesehen werden. Im Gegensatz zu dessen Ansatz ist es jedoch offen gegenüber der modernen Technik eingestellt. Wo Gandhi den Verzicht auf westliche Errungenschaften predigte, forderte das ko-operative Prinzip deren Adaption in die klassische indische Wirtschaft. Die Gründung einer Versicherung aus diesem Konzept heraus war also nur folgerichtig und ideologisch die praktische Fortsetzung einer politischen Theorie.¹⁶

Am 13. Februar 1907 kam es zur Gründungsversammlung der Hindusthan Co-operative Insurance Society (Hindusthan). Neben dem Gastgeber der Versammlung und

¹⁴ Letztlich setzte sich auf lange Sicht die radikale Meinung durch. Aber es bedurfte Mohandas Karamchand Gandhis zum endgültigen Durchbruch ihrer Vorstellungen. Tilak gewann Gandhi für seine Seite, als dieser aus Südafrika wiederkehrte, Tagore war es, der diesem den Titel des Mahatma, des großen Führers, verlieh und sein Charisma dafür einsetzte für den Mahatma zu werben. (Vgl. Louis Fischer: Gandhi. Prophet der Gewaltlosigkeit. München 1983 [erstmals 1954], S. 66.)

¹⁵ Zu den Hintergründen der Familiengeschichte: Blair B. Kling: Partner in Empire. Dwarkanath Tagore and the Age of Enterprise in Eastern India. Calcutta 1981; Krishna Kripalani: Dwarkanath Tagore. New Delhi 1981; Kissory Chand Mitra: Memoir of Dwarkanath Tagore. Calcutta 1870.

¹⁶ Rabindranath Tagore: The Co-operative Principle. Calcutta 1963.

Anführer der Protestbewegung, Rabindranath Tagore,¹⁷ waren Ambica Charan Ukil, Brajendra Kishore Roy Chowdhury, Maharaja Sashi Kanta Acharya und S. K. Archaryya Chowdhury, der als Gründungspräsident fungierte, zugegen.¹⁸ Die Verantwortung für das operative Geschäft und die Organisation des Unternehmens übernahm der Neffe des Poeten, Surendranath Tagore.

Mit einer großen Portion Idealismus, sicher auch der einen oder anderen Rupie aus dem Familienvermögen des Tagore-Clans, viel angelesenem Wissen über Versicherung aus den einschlägigen englischen Publikationen und nicht zuletzt dem Enthusiasmus der zahlreichen Unterstützer der neuen Gesellschaft, machte sich Tagore daran, die Hindusthan zur größten Versicherung Kalkuttas auszubauen.

Der spätere Geschäftsführer der Hindusthan, Nalini Ranjan Sarkar, fasste in einer Feierstunde 1934 aus Anlass des 25-jährigen Bestehens der Gesellschaft¹⁹ diese Gründungszeit folgendermaßen zusammen:

„Vor der Ankunft der Hindusthan Co-operative Insurance Society gab es schon ein paar indische Lebensversicherungsunternehmen. Falls sie also nicht die Pionierin einer indischen Institution dieses Typs war, so war sie doch sicher unter den Pionieren. Und wie alle Pioniere hatte sie einen schweren Kampf auszutragen gegen die größeren Chancen lang etablierter ausländischer Gesellschaften. Indische Versicherung in großem Umfang war zu der damaligen Zeit unbekannt ...“²⁰

Diese Aussage kann so nicht stehen bleiben. Denn die Oriental hatte 1906 indische Lebensversicherung bereits in erheblichem Umfang abgeschlossen. Aber Sarkar hatte insofern Recht, als es zum Zeitpunkt der Gründung *in Kalkutta* keine Gesellschaft gleicher Größe gab.²¹ Die Oriental befand sich dort noch in ihrer Anfangsphase und

¹⁷ Hier wird nicht näher auf die Motive und Beteiligung des ersten asiatischen Nobelpreisträgers eingegangen. Für Hintergründe siehe Adrian Jitschin: *India: The Financial Pioneers*. Im Erscheinen 2011.

¹⁸ Bhawe (loc. cit.), S. 89.

¹⁹ Offensichtlich feierte die Hindusthan ihr Jubiläum zwei Jahre zu spät.

²⁰ Zitiert nach Bhawe (loc. cit.), S. 86.

²¹ Ein Jahr vor der Hindusthan war ebenda die National Indian Insurance Company gegründet worden, ein Joint-Venture des indischen Rajendra Nath Mookerjee und des Handelshauses Martin & Co. Mit großem Aufwand, „einer Galaxie an Rittern, prominenten Geschäftsleuten, wichtigen Lehrern und Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens“ warb Mookerjee für seine Versicherung. (P. A. S. Mani: *Life Assurance in India*. Bombay 1950, S. 295.)

Die National Indian Insurance Company verzeichnete einen überzeugenden Erfolg in ihrer Anfangsphase. Im Jahre des Todes ihres Gründers, 1936, lag sie aber mit einem Neugeschäft von 7229 Policen schon deutlich hinter der Hindusthan mit 14.229 Policen zurück. (*Indian Insurance Year Book 1937*) Im Laufe der Zeit vergrößerte sich der Abstand der beiden Gesellschaften deutlich. Ein Jahr vor der Verstaatlichung lag die National Indian Insurance Company mit einem Neugeschäft von 12.262 Policen und einem Gesamtgeschäft von 62.861 Policen auf dem 13. Rang unter den indischen

wurde scheinbar von der Hindusthan nicht als eine gleichwertige indische Gesellschaft betrachtet. Immerhin hatte die Oriental britische Geschäftsführer und ein patriotisches Konzept lag ihr nicht zugrunde. Die Hindusthan grenzte sich von dieser älteren indischen Versicherungsgeschichte insofern ab, als dass sie Versicherung mit einer politischen Forderung verknüpfen wollte.

Ausbreitung des neuen Swadeshi-Gedanken

Dieses neue Konzept von Versicherung und die Interpretation von Versicherung als eine patriotische Form des Sparens fand bald Nachahmer. Übertrieben gesagt, favorisierten mehr die Unternehmer die Idee als die Versicherungsnehmer. In allen drei Presidencies und im Punjab kam es zu Versicherungsgründungen im Sinne der neuen patriotischen Bewegung. In Bengalen wurde so die India Equitable Insurance Company gegründet, in der Madras Presidency entstanden die United India Life Assurance Company und die Aswini Insurance Company. In der Bombay Presidency entstanden die All India United Insurance Company, die Swadeshi Life und die Indian Mutual, im Punjab gründeten Patrioten die National Co-operative Assurance Corporation, die Hindustan Co-operative National Insurance and Banking, die Hindustan Assurance and Mutual Benefit, die Popular, und die General Assurance Company.²²

Mit Ausnahme der Swadeshi Life in Bombay – die sich später in Bombay Life umbenannte – war all diesen Gesellschaften kein langfristiger Erfolg beschieden. Nach wenigen Jahren verschwanden sie wieder spurlos, häufig nicht ohne dabei einen finanziellen Schaden zu hinterlassen.²³ Es ist unerheblich, zu welchem Grad Unterschlagungen und zu welchem Grad Inkompetenz zum Scheitern dieser

Lebensversicherungsgesellschaften. (Indian Insurance Year Book 1955, A. N. Agarwala: Insurance in India. A Study of Insurance Aspects of Social Security in India. Allahabad o. J. [1961], S. 118). Was sie von der Hindusthan unterschied, weshalb hier nur in der Fußnote auf sie eingegangen wird, ist das Fehlen eines neuen Elements. Sie war das Projekt eines anglierten Inders, der auch keine separatistische Bestrebung hatte. (Mookerjee wurde später geädelt.) Insofern kann sie als eine von vielen Gesellschaften betrachtet werden. Zu einer Lebensbeschreibung des Gründers siehe K. C. Mahindra: Rajendra Nath Mookerjee: a personal Study. Calcutta 1933. Die National Indian Insurance Company ist nicht identisch mit der National Insurance Company, einer Versicherung, die im selben Jahr auch in Kalkutta durch den ehemaligen Angestellten und Vertreter der Sun Life Assurance Ltd. und der North British and Mercantile Insurance Ltd., Pannalal Banerjea, gegründet wurde. Über die Hintergründe dieser überaus erfolgreichen Gesellschaft ist leider wenig bekannt. (Vgl. Bhawe (loc. cit.), S. 81f.)
²² Desai (loc. cit.), S. 12f; Ray (loc. cit.), S. 27.
²³ Ray (loc. cit.), S. 28.

Gesellschaften beitrugen: Die dato zahlreich auftretenden Versicherungsunternehmen stellten ein administratives Problem dar.

Neben diesen (zumindest vorgeblich) patriotischen Gesellschaften bildeten sich in allen Teilen Britisch-Indiens kleinere Gesellschaften. Von 1908 bis 1912 kam es zu 27 Versicherungsgründungen, davon sechs in der Bombay Presidency, zwei in der Madras Presidency, sechs im Punjab und 13 in Bengalen.²⁴ Es gab bei den Versicherungsgründungen einen deutlichen Schwerpunkt in Bengalen, der nicht alleine durch ökonomische Faktoren erklärt werden kann, sondern auch auf die damalige Stimmung in dieser Region Indiens zurückzuführen ist. Unbestritten blieb Bombay in dieser Zeit die ökonomische Hauptstadt Britisch-Indiens und die Differenz zwischen Bengalen und Madras spiegelte auch nicht das Größenverhältnis dieser beiden Regionen wider. Von den 27 Gesellschaften überlebten bis zur Verstaatlichung der Lebensversicherung lediglich drei.²⁵ Keine dieser Gesellschaften zeichnete in der Folge ein bemerkenswertes Geschäft. Offensichtlich handelte es sich bei diesen Neugründungen um Unternehmungen ohne langen Atem und tragenden Geschäftsplan.

Erste legislative Maßnahmen

Sowohl die aus patriotischem Eifer, als auch die aus unternehmerischem Übermut gegründeten Gesellschaften stellten ein Problem dar. Die Regierung entschied sich einzugreifen. Nach Vorbild des englischen Versicherungsgesetzes von 1909 wurde 1912 vom Vizekönig ein Aufsichtsgesetz für die indische Lebensversicherung verabschiedet.

Der Indian Life Insurance Companies Act war zwar das erste Versicherungsgesetz Indiens, stellte aber nur eine sehr rudimentäre Maßgabe für die Kontrolle des Versicherungsmarktes dar. So erfasste er nur indische Gesellschaften, keine Sachversicherungen, keine Gesellschaften, die in irgendeinem anderen Land registriert waren und alle Gegenseitigkeitsvereine waren von der Regelung ausgenommen. Das Hauptverdienst dieses Gesetzes war es, erstmals eine klare Definition der indischen Lebensversicherung zu geben. Ob der Vizekönig es implizit gewollt hatte oder nicht:

²⁴ Zählung nach Desai (loc. cit.), S. 12f. Die eine Versicherungsgründung in Assam wurde in der Zählung Bengalen zugeschlagen, da es von Kalkutta aus registriert wurde.

²⁵ Eigene Zählung mithilfe des Indian Insurance Year Book 1956.

Die faktische Etablierung einer spezifisch indischen Lebensversicherung war somit juristisch anerkannt worden.

Inhaltlich waren bei diesem Gesetz lediglich drei Sachverhalte zentral:

1. Es wurde die Position des Versicherungsinspektors eingeführt.
Es gab erstmals einen Beamten, der in seinem Amtsbereich für Lebensversicherung zuständig war und in diesem Bereich Anordnungen und Strafen erlassen konnte.
2. Die indischen Gesellschaften wurden dazu verpflichtet, eine Sicherheitsleistung bei diesem Versicherungsinspektor zu hinterlegen. Initial mussten sie 25.000 Rupien stellen, in den folgenden Jahren jeweils ein Drittel der Nettoeinnahmen, bis 100.000 Rupien erreicht waren. Durch diese Sicherheitsleistung sollten die extremen Formen des Betrugs verhindert werden.²⁶
3. Erstmals wurde eine Versicherungsstatistik angelegt.
Diese Statistik der ersten Jahre war jedoch äußerst unzulänglich. Der Versicherungsinspektor hatte keine Handhabe, weitere Daten anzufordern, die über die allgemeinsten Informationen zum Geschäft hinausgegangen wären. Zudem wurden auch nur abstrahierte Zahlen veröffentlicht. Diese ersten amtlich erfassten Daten zum indischen Lebensversicherungsmarkt waren noch recht uneinheitlich. Diese ersten Jahrbücher sind aneinandergeheftete Transkripte der Berichtsbögen der Versicherungen. Komplexere Informationen zum Versicherungsmarkt lassen sich aus ihnen nicht lesen.

Auch wenn der Indian Life Insurance Companies Act den indischen Lebensversicherungsgesellschaften weiterhin eine weitgehende Unprofessionalität gestattete,²⁷ so waren seine Auswirkungen unmittelbar zu spüren. Im Jahr nach seiner Verabschiedung stellten nicht weniger als fünf Gesellschaften ihre Geschäftstätigkeit ein. Im ersten Jahr seines Inkrafttretens, 1914, verabschiedeten sich weitere sieben Gesellschaften vom Markt.²⁸ Offen ist, ob die geforderte Sicherheitsleistung von 25.000

²⁶ Auch diese Kontrolle war nur sehr rudimentär. So wurde der Vorschlag verworfen einen bestimmten Mindestanteil des Fonds in staatlichen Sicherheiten zu deponieren und im Gegensatz zum Gesetzesentwurf waren initial nur die 25.000 Rupien vorgesehen statt 100.000 Rupien und maximal 100.000 Rupien statt 200.000 Rupien. (Vgl. Mani (loc. cit.), S. 301.)

²⁷ Siehe hierzu zum Beispiel die Debatte im Journal of The Institute of Actuaries (1912, S. 101-104): Ein Experte für Aktuarswesen wurden ebensowenig verlangt, wie irgendeine Kontrolle der Kapitalanlageformen, des Geldanlegenden oder die Zusammenarbeit mit professionellen Verbänden.

²⁸ Desai (loc. cit.), S. 11-13, 24.

Rupien oder die Tatsache der Kontrolle ihrer Geschäftstätigkeit den Ausschlag für diese Verabschiedung vom Markt gab. Entscheidend ist, dass es erstmals in der Geschichte der indischen Lebensversicherung zu einem massiven Marktaustritt kam.²⁹ Der freie Handel im Bereich der Lebensversicherung war nicht zum Schlechteren beendet worden. Denn trotz der zahlreichen Unternehmen, die jetzt ins Taumeln gerieten, fanden auch Unternehmensneugründungen statt. Von 1913 bis 1914 entstanden acht Versicherungsgesellschaften. Somit hielt sich die Gesamtzahl der indischen Lebensversicherungen³⁰ ungefähr auf gleichbleibendem Niveau. Qualitativ waren diese neu entstandenen Gesellschaften erfolgreicher, insofern, als dass von ihnen vier die erste Dekade ihrer Existenz überstanden.³¹

Überblick

Die Gesamtsituation der Versicherung 1914 stellte sich so dar, dass die alles überragende Gesellschaft nach wie vor die Oriental war. Der Versicherungsinspektor bezifferte die gesamten Einnahmen der Lebensversicherungsbranche auf 12,669 Mio. Rupien. Die Oriental gab für dasselbe Jahr Prämieeinnahmen von 7,246 Mio. Rupien an. Gleiches gilt für den Lebensversicherungsfonds: Für ganz Indien habe er 58,285 Mio. Rupien betragen, die Oriental alleine bezifferte ihren Lebensversicherungsfonds auf 47,289 Mio. Rupien.³²

Mit einem Marktanteil von deutlich über fünfzig Prozent war die Oriental die dominierende Lebensversicherung Indiens im Jahre 1914, und dies, ohne dabei unnötige unternehmerische Risiken einzugehen. Ausgehend von den Werten der Oriental lässt sich das Neugeschäft in dem Jahr für ganz Indien auf gut zehntausend Policen schätzen,

²⁹ Vgl. hierzu auch Adrian Jitschin: Insurance development in India – an overview. In: Peter Borscheid; Robin Pearson (Hrg.): Internationalisation and Globalisation of the Insurance Industry in the 19th and 20th Centuries. Marburg; Zürich 2007, S. 183.

³⁰ Desai beziffert die Gesamtzahl indischer Lebensversicherungsgesellschaften, für das Jahr 1912 auf 30. (Desai (loc. cit.), S. 14.) Der Versicherungsinspektor (Indian Insurance Year Book 1933, S. 8) beziffert die Anzahl indischer Lebensversicherungen für 1913 auf 36, für 1914 auf 39 und für 1915 auf 40. Ohne Details aufzulegen, zeigt diese Statistik, dass die Gesamtzahl der Lebensversicherungen in diesem Zeitraum kontinuierlich stieg.

³¹ Desai (loc. cit.), S. 24. Eine der Gesellschaften verschwand auch nur durch Übernahme.

³² Indian Insurance Year Book 1933, S. 8f, Oriental Government Security Life Assurance Company, Ltd. (loc. cit.), S. 78; MacMillan (loc. cit.), S. 205.

der Bestand auf achtzig- bis hunderttausend Policen.³³ Die Mehrzahl dieser Versicherungspolicen des Jahres 1914 befand sich einerseits bei der Oriental, andererseits bei einer der anderen größeren Gesellschaften: bei Bharat, Empire, Hindusthan oder National. Bei den kleineren Gesellschaften hatte sich – zumindest ein Stückweit – mit der Einführung des Indian Life Insurance Companies Act die Spreu vom Weizen getrennt. Gänzlich unfundierte und spekulative Versicherungen waren vom Markt verschwunden. Der Rest der Gesellschaften hatte einen nur marginalen Bestand von deutlich weniger als zweitausend Policen. Das Risiko für den Versicherungsnehmer, an eine unseriöse Lebensversicherung zu geraten, hielt sich also in Grenzen. Wer sich über die Gesellschaft seines Vertrauens informierte, lief kaum Risiko an einen unseriösen Marktteilnehmer zu geraten.

Auch wenn der Markt zu dieser Zeit gut funktionierte, war jedoch die Grundlage dazu gelegt, dass eine Vielzahl kleiner und schwerer zu kontrollierender Gesellschaften gegründet wurde. Nach und nach bildeten sich an vielen Orten Gesellschaften, die sich am Geschäftsmodell der Oriental orientierten und mit lokaler Prominenz für ihre Dienste warben. Dies leitete den Auftakt zu einem ‚Prämienkrieg‘ ein.

³³ Die Oriental schloss in jenem Jahr 4142 Policen neu ab, und hatte ein Gesamtgeschäft von 65.269 Policen. (Ebd.)

AUSBREITUNG VON 1914 BIS 1928

Der Zeitraum von 1914 bis 1928 markiert eine ganz eigene Entwicklung des indischen Versicherungsmarktes. Dabei grenzte sich das Jahr 1914 von dem vorhergehenden Zeitraum vor allem durch die äußeren Bedingungen ab. Denn war die Entwicklung der indischen Wirtschaft seit den 1870er Jahren bis 1914 recht gleichförmig und stabil verlaufen, so bildeten die Kriegsjahre eine eigene Entität, einen eigenen Zeitraum, der sich zwar aus der vorhergehenden wirtschaftlichen Lage entwickelte, der aber doch einen deutlichen Bruch darstellte, und sich zugleich von der indischen Wirtschaftsgeschichte nach dem Ersten Weltkrieg unterschied.

Die Wirkung des Ersten Weltkriegs

Die Jahre 1914 bis 1918 sind insofern eigen, als dass der Außenhandel Indiens erstmals seit Errichtung des britischen Kolonialreiches zurückging. Mit dem Telegraphen, der Eröffnung des Suezkanals und dem Ausbau des Eisenbahnnetzes war die Interdependenz des europäischen und des indischen Wirtschaftsraumes immer weiter fortgeschritten. Nun kam es erstmals durch externe Faktoren zu einer Einschränkung dieses Außenhandels. Der Erste Weltkrieg war nicht mehr eine Krise, die einzelne außenhandelsorientierten Wirtschaftszweige besonders betraf, sondern alle zugleich. Sowohl die Baumwoll-, als auch die Juteindustrie hatte mit schwindenden Absatzmöglichkeiten im Ausland zu kämpfen. Zugleich eröffneten sich aber landesinterne Absatzmärkte. Die Textilimporte gingen von 2,1 Milliarden Yards pro Jahr Mitte des vorhergehenden Jahrzehnts auf nur noch 1,4 Milliarden Yards im Durchschnitt der Kriegsjahre zurück. Dies kompensierte die indische Wirtschaft durch

Industrialisierung. Die indischen Produktionskapazitäten stiegen in demselben Zeitraum von 0,6 Milliarden Yards auf 1,3 Milliarden Yards.¹

Vergleichbar verhielt es sich in anderen Industrien. So wurde die Juteindustrie anfangs hart getroffen, erhielt dann aber neue Order durch die Nachfrage nach Sandsäcken. Hielt sich vor dem Krieg der Anteil roher und verarbeiteter Jute noch ungefähr die Waage, so führten die gestiegenen Transportkosten während des Krieges dazu, dass nur noch ein Fünftel der exportierten Jute unverarbeitet versandt wurde. Insgesamt stieg in der Juteindustrie die Beschäftigtenzahl von rund 800.000 Arbeitern auf 840.000 Arbeiter. Auch die Kohleförderung gehörte auf lange Sicht zu den wirtschaftlichen Gewinnern des Ersten Weltkrieges. War bis dahin die indische Eisenbahn mit europäischer (britischer) Kohle befeuert worden, kamen die Importe 1916 endgültig zum Stillstand. Mit dem enormen Anstieg der Nachfrage stieg auch die Attraktivität der Kohleförderung in Indien. Gestiegene Produktivität in den Minen mit gestiegenem Verkaufspreis bedeuteten höhere Gewinne für indische Investoren. Die indische Kohleförderung verdoppelte sich in weniger als einer Dekade und am Ende des Krieges war Indien vom Kohleimporteur zum -exporteur geworden. Auch die Stahlindustrie erlebte einen Aufschwung. Gab es vorher eine Distinktion zwischen gutem britischen Stahl und minderwertigem indischen Stahl, wurde für den Ausbau des Eisenbahnnetzes in Mesopotamien nun händeringend nach weiteren Kapazitätssteigerungen gesucht. Die indische Industriellenfamilie Tata nutzte dies mit der Erweiterung ihrer Kapazitäten, vergrößerte ihre Brennöfen und kaufte britisches Fachwissen ein. Der 1913 noch kleine Produzent von Stahl erreichte so 1917 eine marktbeherrschende Stellung in Britisch-Indien. War 1913 noch eine Million Tonnen Stahl nach Indien eingeführt worden, so deckte Tata mit 181.000 Tonnen Stahl Jahresproduktion 1917 den größten Teil des Marktes ab. In kurzer Zeit war auch in dieser Schlüsselindustrie des britischen Empires ein einheimischer Produzent an die Stelle des Kolonialherren getreten.²

Diese wirtschaftliche Dekolonialisierung zeigte sich auch im Außenhandel. Betrug der Anteil der Exporte nach Großbritannien von 1909 bis 1914 noch 63 Prozent der Importe, sank er im Zeitraum 1914 bis 1919 auf 57 Prozent ab. Das gesamte

¹ Dietmar Rothermund: *An Economic History of India From Pre-Colonial Times to 1991*. London 1993, S. 67.

² Ebd., S. 67-69; D. R. Gadgil: *The Industrial Evolution of India in Recent Times 1860-1939*. Delhi 1973 [erstmals 1924], S. 249f.

Handelsvolumen sank von 1,83 Mrd. Rupien für Importe und 2,44 Mrd. Rupien für Exporte im Jahr 1913-14 im folgenden Jahr auf 1,38 Mrd. Rupien, bzw. 1,77 Mrd. Rupien. Erst allmählich erholte sich der Außenhandel wieder, aber mit einer deutlichen Akzentverschiebung: Der Handel mit Frankreich, Deutschland und China war nur noch marginal, und Großbritannien konnte nie wieder das Vorkriegsniveau erreichen. Japan und die Vereinigten Staaten waren nun zu bedeutenden Handelspartnern geworden. Indien war in seiner wirtschaftlichen Verortung nunmehr wesentlich weniger Teil Großbritanniens und weit stärker Teil eines Weltmarktes.³

Diese Dezentralisierung der Handelswege und partielle Emanzipation von Großbritannien ging mit einer inneren Kolonisierung einher. In zunehmendem Maße wurde für die indische Industrie auch der inländische Markt als Absatzgebiet interessant. Mit den guten Ernten der Jahre 1915 bis 1917 erzielte die Landwirtschaft hohe Gewinne, die die agrarischen Gebiete zu interessanten Absatzmärkten für Tuche und andere industriell gefertigte Güter machte.⁴

Nicht nur im Bereich des Konsums, sondern auch im Bereich des Sparens wurde das indische Hinterland nun ein interessanter Bezugspunkt. Viele Bauern erkannten, dass sie nur eine vorübergehende Phase des Wohlstandes erlebten. Sie investierten ihre Überschüsse in Schmuck. Für kurze Zeit erlebte Indien einen Boom der Silberimporte. Indien wurde für kurze Zeit der größte Silberimporteur der Welt und kaufte im Laufe des Ersten Weltkrieges die zweifache Weltjahresproduktion dieses Rohstoffs ein. Der Wert des im Umlauf befindlichen Silbers erhöhte sich von 1,79 Mrd. Rupien im Jahr 1914 bis zum Jahr 1919 auf 2,94 Mrd. Rupien. Diese traditionelle Form der Absicherung wurde zumindest in den urbanen Zentren durch Bankdepots ergänzt. Deren Volumen stieg von 1,12 Mrd. Rupien 1914 auf 2,44 Mrd. Rupien 1919 an. Es waren also sowohl auf dem Land, als auch in der Stadt zu großen Teilen kleine Sparer, die von den Auswirkungen des Ersten Weltkrieges profitierten. Das Joch der britischen Herrschaft, das auf der indischen Wirtschaft lastete, war erstmals ein wenig gelockert worden.⁵

Für die indische Lebensversicherung bedeutete der Erste Weltkrieg zunächst eine Verschlechterung ihrer Handlungsmöglichkeiten. Die Jahre von 1914 bis 1916 waren

³ Vera Anstey: *The Economic Development of India*. London et al. 1963 [erstmals 1929], S. 334ff.

⁴ Vgl. Gadgil (loc. cit.), S. 207.

⁵ Raymond W. Goldsmith: *The Financial Development of India, 1860-1977*. New Haven; London 1983, S. 73.

von einer deutlichen Verschlechterung des Neugeschäfts geprägt. So sank das abgeschlossene Neugeschäft von 32,0 Mio. Rupien 1914 zum darauf folgenden Jahr auf 22,5 Mio. Rupien und auf sogar nur noch 17,5 Mio. Rupien im Jahr 1916. Die Prämieinnahmen blieben von 1914 bis 1917 praktisch konstant. Sie bewegten sich zwischen 10,3 Mio. Rupien und 11,0 Mio. Rupien. Die bis Kriegsausbruch so schnell aufstrebende Lebensversicherungsbranche zeigte sich krisenanfällig, zumindest war die ungewisse Situation in der Wirtschaft nicht dazu geeignet, ihr ein weiteres Wachstum zu sichern.⁶

Auch hinsichtlich der Anzahl einheimischer Versicherungsgesellschaften war dies eine Phase der Stagnation. Waren 1913 noch sieben Gesellschaften gegründet worden, entstand 1914 nur noch eine einzige Gesellschaft, im gesamten Jahr 1915 kam es zu keiner Versicherungsgründung mehr. 1916 und 1918 wurde je eine Versicherungsgesellschaft gegründet, 1917 derer drei. Acht Gesellschaften verließen dagegen von 1915 bis 1918 den Markt.⁷

Die Kapitalanlagen entwickelten sich nicht wie erhofft. Die Staatlichen Sicherheiten, in die große Teile der Lebensversicherungsfonds investiert worden waren, verloren an Wert. War das mit 3,5 Prozent verzinste Papier noch im Juli 1914 mit 96 Rupien bei hundert Rupien Nennwert gehandelt worden, fiel sein Kurs bis Juli 1915 unter 80 Rupien, bis Juli 1916 auf knapp 75 Rupien, im Juli 1917 auf nur noch 68 Rupien und Mitte 1918 auf ein Tief von sogar 65 Rupien.⁸ Für die Oriental bedeutete dies, dass sie erstmals ihre Anlagepolitik fundamental ändern musste. Die Direktoren der Versicherungen kamen bereits 1915, also rechtzeitig vor dem Erreichen des Tiefstpunktes zusammen und entschieden, erstmals von ihrer Anlagepolitik abzuweichen. Sie investierten in diesem Zeitraum nicht mehr in Staatliche Sicherheiten, sondern in solche Anlagen, „die absichern würden, dass die finanzielle Position des [Versicherungs-]Büros ausgewogen oder merklich gestärkt würde, während zur selben Zeit die unmittelbaren Interessen der bestehenden Versicherungsnehmer nicht gegenüber den künftigen Versicherungsnehmern benachteiligt würden.“⁹ Die größte indische Lebensversicherung entschloss sich also das Risiko des Verlusts ihres

⁶ G. R. Desai: *Life Insurance in India. Its History and Dimensions of Growth*. Delhi, Madras et al. 1973, S. 32; *Indian Insurance Year Book 1932*, S. 8.

⁷ Desai (loc. cit.), S. 12 u. 24.

⁸ P. A. S. Mani: *Life Assurance in India*. Bombay 1950, S. 306.

⁹ Oriental Government Security Life Assurance Company, Ltd.: *A Short History of the Oriental Government Security Life Assurance Company, Ltd.* Bombay 1924, S. 70.

Lebensversicherungsfonds nicht an die Versicherten weiterzugeben, sondern auf die Solvenz der Kolonialregierung zu setzen.

Die Strategie des Ausharrens in dieser Phase eines stagnierenden und zurückgehenden Neugeschäfts erwies sich als richtig. Das Jahr 1918 war nicht nur das Jahr des Kriegsendes, sondern auch der Ausbreitung der spanischen Grippe. So tragisch diese Pandemie für die von ihr infizierten war, so war sie doch für die indische Lebensversicherung ein ganz zentraler Wirtschaftsmotor. Von den geschätzt vierzehn Mio. Indern, die an dieser Krankheit starben,¹⁰ waren nur wenige versichert. Zwar erhöhten sich auch die Leistungen der Versicherungen für den Todesfall von 3,60 Mio. Rupien 1916 auf 5,46 Mio. Rupien 1917 um 52 Prozent, dies war jedoch gemessen an den Einnahmen zu verkraften. Und der Werbeeffect für die Versicherung, die problemlos die gestiegenen Forderungen aus der Todesfallversicherung bedienen konnte, war groß. Die Hauptlast dieses Anstieges hatte die Oriental zu tragen. Sie berichtete später, dass alleine bei ihr im Zeitraum von 1916 bis 1918 die Forderungen aus der Todesfallversicherung um 2,3 Mio. Rupien angestiegen waren. Da sich die Zahlungen insgesamt nur um 1,9 Mio. Rupien gesteigert hatten, waren von den anderen Versicherungsgesellschaften also netto vierhunderttausend Rupien *weniger* ausbezahlt worden.¹¹ Diesen Vergleich der Daten hat die Forschung bislang ignoriert. Nur diese eine Gesellschaft hatte offenbar in nennenswertem Umfang Todesfallgeschäft gezeichnet, die anderen Gesellschaften waren offenbar stärker auf die Erlebensversicherung fokussiert. Jedenfalls kam es zu keiner spektakulären Unternehmenspleite, und auch die Oriental sah den Anstieg der Forderungen eher als eine verkraftbare Schwankung. So schrieb sie ein halbes Jahrzehnt später, dass selbst diese erhöhte Sterblichkeit „gut innerhalb der erwarteten Menge war und durch die verwendete Sterbetabelle [...] abgedeckt wurde.“¹² Die Influenzaepidemie hatte die Notwendigkeit für Lebensversicherung eindrucksvoll demonstriert. Und die Oriental hatte dabei ihre Zuverlässigkeit als größte Gesellschaft des Landes unter Beweis gestellt.

¹⁰ Schätzungen nach P. A. Wadia; K. T. Merchant: *Our Economic Problem*. Bombay 1945.

¹¹ Vgl. Oriental Government Security Life Assurance Company, Ltd. (loc. cit.), S. 68; Indian Insurance Year Book 1932, S. 8.

¹² Oriental Government Security Life Assurance Company, Ltd. (loc. cit.), S. 70.

Die Nachkriegsjahre

Die Oriental konnte auf ihre Geschäftsentwicklung stolz sein. Unbeschadet hatte sie ihre Rolle als Marktführer verteidigen, in weiser Voraussicht die Abwertung Staatlicher Sicherheiten abfedern und die Forderungen aus den Todesfallpolicen bedienen können. Das Jahr 1919 sah eine neue Höchstmarke in ihrem Geschäftserfolg. Mit einem Neugeschäft von 9232 Policen mit einer versicherten Summe von 17.849.275 Rupien hatte sie ihr Vorkriegsgeschäft mehr als verdoppelt.¹³ Auch die anderen Lebensversicherungsgesellschaften konnten ein ähnlich starkes Wachstum verzeichnen.

Immer mehr Gesellschaften tummelten sich auf dem noch kleinen indischen Lebensversicherungsmarkt. Das Aufblühen der Branche ging einher mit immer mehr Geschäftsgründungen. So wurde 1918 eine Indian Allied Insurance Company in den United Provinces, jenen Gebieten, die entlang des Ganges gelegen sind, gegründet. Trotz der geringen Anglisierung in diesem Gebiet wurde nun zumindest der Versuch unternommen, dort moderne Versicherung für Inder anzubieten.¹⁴ Im darauf folgenden Jahr kam es zur ersten Versicherungsgründung in Ahmedabad durch die Argus Insurance Cooperation.¹⁵ Auch wenn diese Gesellschaften keinen großen Geschäftserfolg verzeichnen konnten und nach wenigen Jahren wieder verschwanden, ist ihr Auftauchen doch Indiz dafür, dass Versicherung nun auch in bislang von dieser Branche unberührten Gebieten wahrgenommen wurde. Indische Lebensversicherung konzentrierte sich nicht mehr nur auf klassisch britische Gebiete, sondern fand in der nun folgenden Dekade auch Verbreitung in Gegenden mit niedrigem europäischem Bevölkerungsanteil und in Gegenden, in denen es praktisch keine westlich orientierte Oberschicht gab.

Dies ist der eine Trend. Der andere Trend in dieser Zeit war die Stärkung Bombays als das Zentrum der indischen Lebensversicherung. Von den 23 Lebensversicherungen, die in der halben Dekade von 1917 bis 1921 in Indien gegründet wurden, kamen alleine dreizehn aus Bombay. Kalkutta, das noch vor dem Ersten Weltkrieg eine so aufstrebende Lebensversicherungsmetropole war, hatte dagegen nur zwei Gründungen zu verzeichnen. Jener unbekannte Berichterstatter, der 1925 den indischen Versicherungsmarkt beschrieb und feststellte, dass in Kalkutta kalkuliert worden sei,

¹³ Ebd., S. 68.

¹⁴ Diese Gesellschaft scheiterte allerdings schnell, schon nach sechs Jahren. (Vgl. Desai (loc. cit.), S. 24.)

¹⁵ Ebd.

dass „das Volumen an Versicherungsgeschäft sieben Mal so groß [sei] wie in Bombay“, kann damit nur den Sachversicherungsmarkt gemeint haben und auch für diesen ist die Angabe äußerst zweifelhaft.¹⁶ Vor allem verkannte dieser Autor den im Entstehen begriffenen indischen Lebensversicherungsmarkt, der alsbald zum größten Versicherungsmarkt des Landes aufsteigen sollte. Dessen Zentrum lag in Bombay, dies war *„the spot to be“*. Eine Lebensversicherungsgesellschaft, die in diesem aufstrebenden Markt partizipieren wollte, musste Anfang der 1920er Jahre in der westlichen Metropole Britisch-Indiens präsent sein, während in Kalkutta die alten europäischen Assekuranzen, vor allem Sachversicherer, ihren Standort hatten.

In diesen Zeitraum fällt erstmals eine systematische Verdrängung der europäischen, bzw. außerindischen Gesellschaften. Ein besonderes Augenmerk verdient in diesem Zusammenhang die New India Assurance Company (New India). Diese war zwar zunächst 1919 als Sachversicherung gegründet worden, ab 1924 weitete sie ihre Geschäftstätigkeit auch in den Bereich der Lebensversicherung aus. Das Bemerkenswerteste an dieser Gesellschaft war das ihr zu Grunde liegende Geschäftskonzept. Mit großem Aufwand und einem einmalig hohen Stammkapital von 200 Mio. Rupien ausgestattet, attackierte sie als erste indische Gesellschaft in großem Stil die Vormachtstellung der britischen Gesellschaften. Verglichen mit der Empire of India, die rund zwanzig Jahre früher schon mit einem Stammkapital von etwas über einer halben Million Rupien großzügig ausgestattet war, stand hinter dieser Unternehmensgründung eine ganz neue Finanzmacht. Die New India war eine konzertierte Aktion der indischen Unternehmerklasse, angeführt von der bereits oben erwähnten Großfamilie Tata. Deren Familienoberhaupt Dorabji Tata fungierte bis 1929 als erster Vorstandsvorsitzender. In der Größenordnung, in der hier gebürgt wurde, war die New India ein nicht risikoloses Wagnis, dessen Scheitern vermutlich weitreichende Folgen in der indischen Unternehmerschaft nach sich gezogen hätte. Doch dazu kam es nicht. Im Gegenteil entwickelte sich die New India sehr positiv. Sie warf von Anfang an Gewinne ab und so konnte in späteren Jahren sogar das Stammkapital auf 60 Mio. Rupien gesenkt werden. Jedenfalls hatte der indische Versicherungsmarkt erstmals einen großen eigenen Sachversicherer und zum ersten Mal hatte sich die indische

¹⁶ The Review, 4. Dezember 1925, S. 1084.

Unternehmerklasse in nennenswertem Umfang als Investor in der Versicherungsbranche betätigt.¹⁷

Weitere Beteiligungen von Unternehmern sollten in den späteren Jahren sukzessive folgen. So geriet die als Swadeshi Life gegründete, spätere Bombay Life, in diesem Zeitraum unter Kontrolle der zweiten großen Unternehmerdynastie dieser Zeit, der Familie Birla. Die National wurde bald von den Bombayer Textilmagnaten der Familie Singhanian kontrolliert und die Bharat gelangte später unter Kontrolle des kriminellen Ramakrishna Dalmia. Die Unternehmerklasse sah den Lebensversicherungsmarkt von nun an als ein spannendes Feld für Investitionen und Kapitalbeschaffung an. Die Versicherungen wurden in dieser Phase langsam zu interessanten Investitionen. Die Partizipation von Unternehmern an Versicherungsgründungen erfuhr nun eine deutliche Akzentverschiebung. Sie handelten nicht mehr aus philanthropischem Interesse, sondern aus handfesten ökonomischen Gründen. Die Gründungsphase der indischen Lebensversicherung, die von Idealisten, öffentlichen Bediensteten und Menschen der Mittelklasse getragen wurde, war nun vorbei. Auf dem Lebensversicherungsmarkt agierten nun in großem Stil Investoren, die versuchten, durch die Versicherung Geld zu verdienen.¹⁸

Neben dieser Strukturveränderung in den ökonomischen Zentren Indiens gab es noch Lücken in der Versicherungsabdeckung des Landes. Die Beispiele kleinerer Versicherungsgründungen in den Randgebieten der britischen Herrschaft sind zahlreich. Strukturell gesehen hatten kleine Versicherungen die Chance, einige Zeit in Wirtschaftsräumen zu überleben, in die die großen indischen Versicherungen noch nicht vorgedrungen waren. War ein regionaler Versicherungsmarkt – unter anderem durch ihre Vorarbeit – so weit gewachsen, dass sich die großen Gesellschaften in ihre Region vorwagten, verschwanden sie zumeist schnell, bestenfalls wurden sie von der großen Gesellschaft noch übernommen. So wurde in Nagpur in Zentralindien 1921 die Nagpur Pioneer Insurance Company gegründet, ein kleines Unternehmen, das nie mehr als ein paar hundert Policen pro Jahr verkaufen konnte, sich aber tapfer bis zur Verstaatlichung der Lebensversicherung am Markt hielt. Im selben Jahr bildete sich in Bangalore die Donation Union Link on Railways, 1923 in Singhbhum die Eastern Railwaymen's Co-operative Life Insurance Society for Indian Staff. Im Gebiet von Bihar und Orissa

¹⁷ Mani (loc. cit.), S. 308f; Bhawe (loc. cit.), S. 116-118.

¹⁸ Vgl. zu den Unternehmensbeteiligungen H. D. Malaviya: *Insurance Business in India*. New Delhi 1956, insbesondere S. 7.

wurde 1924 eine B. N. R. Death Benefit gegründet, in Masulipatam kam es 1925 zur Gründung der Andhra Insurance Company und in Nagpur wurde 1926 die Ideal Democratic Assurance and Mortgage Loans gegründet.¹⁹

Praktisch alle diese Gesellschaften fristeten ein unbedeutendes Dasein, die meisten von ihnen verschwanden irgendwann spurlos. Entweder werden sich die Betreiber irgendwann nach einer anderen Erwerbstätigkeit umgesehen haben, oder nach einer besonders hohen Forderung war das Vermögen aufgebraucht. Die einzige Ausnahme einer Gesellschaft mit nachhaltigem Erfolg bildete die Lakshmi Insurance Company (Lakshmi), eine mit Bedacht gegründete Kooperation verschiedener Geschäftsmänner in Lahore. Die Gesellschaft war insofern ein gewisser Anachronismus, als dass hier nochmals engagierte Bürger zusammenkamen, um eine Versicherung aus idealistischen Motiven zu gründen. Sie war auch ein Anachronismus, was die Beteiligung von Lala Lajpat Rai betraf, der „Löwe des Punjab“, ein wichtiger Orator, der bereits im Rahmen der Swadeshi-Bewegung landesweit aufgetreten war und nun als ein weithin respektierter Führer des Protestes gegen die britische Herrschaft auftrat. An seiner Seite waren zwei jüngere Führer der Unabhängigkeitsbewegung an dieser Versicherungsgründung beteiligt. Motilal Nehru, der Vater des späteren Ministerpräsidenten und zu seiner Zeit selber ein bedeutender Anführer der Unabhängigkeitsbewegung, und K. Pandit Santanam, der 1919 Zeuge des Massakers im Jallinwala Bagh in Amritsar geworden war, nur wenige Kilometer von Lahore entfernt.²⁰

Die Lakshmi wurde also von wahrlich prominenten Führern der Nationalbewegung gegründet und knüpfte insofern ideell an die Versicherungsgründungen der Swadeshi-Phase an. Was sie qualitativ von allen rein idealistischen Versicherungsgründungen unterschied, war ihre ökonomische und rationale Vorgehensweise. Lala Lajpat Rai wird mit den Worten zitiert, dass „Versicherungsgesellschaften in modernen Gesellschaften [...] eine hoch nützliche ökonomische Funktion erfüllen [...], sie sind einer der wichtigsten Faktoren, Überschüsse zu bewahren und somit für Notfälle verfügbar zu machen und vor allem Gewohnheiten der Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit zu

¹⁹ Indian Insurance Year Books aus verschiedenen Jahren, hier vornehmlich 1932, S. 16-23; Agarwala (loc. cit.), S. 57, von keiner dieser Gesellschaften ist viel mehr als ihr Name überliefert.

²⁰ Mani (loc. cit.), S. 311f; B. C. Rajamani: The Tamil Brahmin who recorded the horror of Jallianwala Bagh massacre. In: The Asian Tribune, 13. April 2005 unter <http://www.asiantribune.com/news/2005/04/13/tamil-brahmin-who-recorded-horror-jallianwala-bagh-massacre> (letzter Zugriff 22. Juli 2010).

kultivieren, ohne die keine Gemeinschaft prosperieren kann.“²¹ In diesen Kontext passt auch der Name der Gesellschaft, die nach der Glücksgöttin Lakshmi – dem indischen Äquivalent der Viktoria (die Religionswissenschaftler mögen dem Wirtschaftshistoriker diese Verallgemeinerung verzeihen) – benannt war.²²

In Santanam hatte die Lakshmi den rechten Mann als Geschäftsführer. Santanam hatte in Madras am Presidential College studiert und in Ökonomie eine Auszeichnung erhalten. Er hatte einen weiteren Bildungsabschluss in Cambridge erworben, doch den für ihn vorgezeichneten Weg im Indian Civil Service ausgeschlagen. Stattdessen war er in seinen Heimatort Kumbakonam, einem Ort strenger Religiosität ganz im Süden des Landes, zurückgekehrt. Doch auch dort war nicht sein Zuhause. Mit seiner Weigerung, einem orthodoxen Hinduismus zu folgen, zog er Unmut und Ablehnung auf sich. So war der Entwurzelte schließlich 1911 nach Lahore gekommen, wo er von Lala Lajpat Rai unter die Fittiche genommen wurde. Durch seine organisatorischen, rechtlichen und ökonomischen Kenntnisse konnte Santanam seinen Nestor beeindrucken. Im Zuge der Aufklärung des Massakers im Jallianwala Bagh verfasste er den ersten Bericht auf Tamil – seiner Heimatsprache – und ermöglichte so, dass die politischen Vorgänge des Punjabs auch am anderen Ende des Landes wahrgenommen wurden. Es ist also nicht verwunderlich, dass Lajpat Rai, als er eine Versicherung zum Wohle der Menschen gründen wollte, K. Pandit Santanam zum Geschäftsführer des Unternehmens machte. Santanam war nun 39 Jahre alt, im besten Alter, um noch eine Weile das Unternehmen zu leiten und erfahren genug, um nicht als Jungspund zu gelten.²³

Diese Verbindung aus äußerst bekannten und beliebten „Freunden“²⁴ konnte umgehend einen großen Geschäftserfolg verzeichnen. Innerhalb der ersten sechs Monate schloss die Lakshmi 454 Policen, innerhalb des ersten Jahres mehr als tausend Policen ab. Dabei konnte sie sich den Luxus leisten, nicht jedes Geschäft abschließen zu müssen, sondern verzichtete auf rund ein Drittel des möglichen Geschäfts. Im zweiten Geschäftsjahr konnte die Lakshmi ihren Umsatz um 70 Prozent steigern. Dieses rasante

²¹ Zitiert nach Bhawe (loc. cit.), S. 123.

²² Anmerkend muss natürlich hinzugefügt, dass der Name Viktoria, der durch die britische Königin vorbelastet war, sich für eine ausdrücklich indische Versicherung verbot. Aber auch in Deutschland benannte sich eine Versicherung nach der Glücksgöttin, ohne sich dabei nach England zu orientieren. (Vgl. Victoria Versicherungs-Gesellschaften: Im Zug der Zeiten. 150 Jahre Victoria. Düsseldorf 2003, S. 30f.) Was hierzulande die Orientierung an der lateinischen Antike war, war in Indien die Orientierung an den Gottheiten aus den Sanskrittexten. Insofern war die Lakshmi eine indische Viktoria.

²³ Bhawe (loc. cit.), S. 125f; B. C. Rajamani (loc. cit.); S. Muthiah: The Lakshmi of Lahore. In: The Hindu, 10. April 2006.

²⁴ Muthiah (loc. cit.).

Wachstum setzte sie in den folgenden Jahren fort. 1932 schloss sie bereits 3413 Policen und 1936 7367 Policen ab. Im selben Jahr überflügelte sie die Bharat als die größte Versicherungsgesellschaft des Punjab auch im Versicherungsbestand.²⁵

Dabei bewahrte sie stets ein sehr niedriges Ausgabenniveau. So wurde die Gesellschaft 1927 vom Versicherungsinspektor dafür gelobt, die niedrigsten Ausgaben aller Lebensversicherungen Indiens zu haben.²⁶ Ihr Aufstieg wurde auch begünstigt vom Aufstieg der Nehru-Familie. Motilal Nehru war im Vorstand des Unternehmens und Jawaharlal Nehru während der Gefangensetzung der politischen Anführer der Unabhängigkeitsbewegung Zellengenosse von Santanam. Wie Rakamani anmerkt, wäre es für Santanam ein Leichtes gewesen, in das erste indische Kabinett einzutreten, hätte er es nur gewollt.²⁷ Auch wenn der Wert dieser engen Verbindung zwischen Lakshmi und der letztlich erfolgreichen Unabhängigkeitsbewegung sich materiell schwer abschätzen lässt, so hat sie ihrem Geschäftserfolg sicher nicht geschadet.

Erst durch die Teilung des Landes quer durch den Punjab und die Verlagerung des Firmensitzes zunächst nach Amritsar, später nach Delhi, verringerte sich die Bedeutung der Lakshmi. Mit dem Tod Santanams am 31. August 1949 verlor sie endgültig an Dynamik. Mit einem Neugeschäft von 14.262 Policen und einem Gesamtgeschäft von 106.123 Policen im Jahr 1954 war die Lakshmi zum Zeitpunkt der Verstaatlichung nur noch die achtgrößte Versicherungsgesellschaft. Anfang der 1950er Jahre hatte die einst so schnell wachsende Gesellschaft mit stagnierendem und zeitweise auch leicht rückläufigem Neugeschäft zu kämpfen gehabt. Dessen ungeachtet gehörte sie im gesamten Zeitraum von 1924 bis 1956 zu den größten und einflussreichsten Versicherungsgesellschaften.²⁸

Auch die Nachkriegszeit war von der Oriental dominiert worden. Nach der Krise der ganzen Branche während des Ersten Weltkrieges war sie, wie bereits oben geschildert, 1919 mit einem neuen Umsatzrekord wie Phönix aus der Asche aufgestiegen. Dieses Niveau konnte sie in den folgenden Jahren verteidigen. Einerseits war dies aus Sicht des Unternehmens zwar befriedigend, gemessen an der Gesamtbranche verlor die Oriental aber an Bedeutung. Ihr Anteil am Neugeschäft der gesamten Branche betrug im Jahr

²⁵ Zahlen nach Bhawe (loc. cit.), S. 124; Mani (loc. cit.), S. 311f; Indian Insurance Yearbooks.

²⁶ Mani (loc. cit.), S. 311.

²⁷ B. C. Rajamani (loc. cit.).

²⁸ Agarwala (loc. cit.), S. 117.

1922 nur noch 21,3 Prozent.²⁹ Kurz vor dem fünfzigsten Jubiläum drohte die Oriental ihre marktbeherrschende Stellung zu verlieren. Erst mit dem Austausch ihres Geschäftsführers R. Paterson Brown konnte die Gesellschaft wieder an den alten Erfolg anknüpfen. Der neue Geschäftsführer H. E. Jones, ebenfalls schottischer Herkunft und Absolvent des Institute of Actuaries, erzielte in den folgenden Jahren einen kontinuierlichen Anstieg des Neugeschäfts.³⁰ Die Abschlüsse stiegen von 7391 Policen 1922 auf 7790 Policen 1923 und 10.260 im Jahr 1924.³¹ Dies ging einher mit einer Steigerung des Marktanteils. Im Bereich des Neugeschäfts konnte die Oriental ihren Anteil in jedem Jahr um einige Prozente steigern und hatte 1925 mit 36,2 Prozent Marktanteil fast das Niveau des Jahres 1919 (39,7 Prozent) wieder erreicht.³² Die Ablösung des Geschäftsführers hatte die Gesellschaft dezent gestalten können. Paterson Brown war offiziell in den Ruhestand entlassen, und als im Jahr 1924 das Jubiläum begangen wurde, fand die Gesellschaft nur positive Worte für ihren vormaligen Geschäftsführer.³³

So diskret wie sie an diesem Punkt vorgegangen war, so selbstbewusst feierte sie sich 1924 selbst. Als erste Gesellschaft Indiens gab sie eine Jubiläumsbroschüre heraus und präsentierte einen bewussten Umgang mit Unternehmensgeschichte. Jones schloss stark an die Tradition seines Vorgängers McLauchlan Slater an, der – damals noch in privater Initiative – zwei Schriften zur Lebensversicherung in Indien veröffentlicht hatte.³⁴ Teil dieser Strategie von Jones war es, Details zu der Kundschaft des Unternehmens zu veröffentlichen. Diese Zahlen sind insofern einzigartig, als dass sie die einzigen Daten sind, die zur Verteilung des Versicherungsgeschäftes nach Religionsgruppen vorliegen. Für die spätere Zeit verbot sich eine Differenzierung nach Religionen, für die frühere Zeit waren noch nicht genug Informationen bekannt, um hierüber etwas zu erfahren. In der Unwissenheit des Jahres 1924-25, in dem die Teilung

²⁹ Eigene Berechnungen nach The Review, 17. Dezember 1926, S. 1210; Desai (loc. cit.), S. 32.

³⁰ Für eine kurze Charakterisierung von Jones siehe Bhawe (loc. cit.), S. 163-165.

³¹ The Review, 17. Dezember 1926, S. 1210.

³² Eigene Berechnungen nach The Review, 17. Dezember 1926, S. 1210; Desai (loc. cit.), S. 32.

³³ Oriental Government Security Life Assurance Company, Ltd. (loc. cit.), S. 53f. Dass die Ablösung nicht nur aus Altersgründen erfolgte, sondern auch handfeste ökonomische Gründe hatte, ist Vermutung. Dies, weil eine so unterschiedliche Entwicklung des Neugeschäfts einsetzte und weil eine Kehrtwende in der Öffentlichkeitsarbeit einsetzte. (Weg von Repräsentationsbauten, hin zu Pressemitteilungen.) Außerdem spielte Paterson Brown in der Folge in dem Unternehmen keine Rolle mehr. Unbesehen dieser These mag die Ablösung Paterson Browns allein Altersgründe gehabt haben.

³⁴ Duncan McLauchlan Slater: Life Assurance in India. Its Origin and Development. Bombay 1893 und ders.: Rise and Progress of Native Assurance in India. Bombay 1897.

des Landes in Pakistan und Indien noch nicht vorherzusehen war, stellte die Information eine weitere Variable des aktuarischen Aspekts von Lebensversicherung dar.

Tabelle 4: Prozentuale Verteilung der Religionsherkunft an den Auszahlungen der Versicherungspolice 1924-25³⁵

Versicherungsart	Jahr	Hindus	Europäer	Parsen	Muslime*
Todesfall	1924	73,9	8,8	12,2	5,1
"	1925	72,8	13,0	10,2	4,0
Erleben	1924	60,3	16,0	17,9	5,8
"	1925	63,3	11,8	16,4	8,5
Mittelwert der Todesfallversicherung		67,1	12,4	15,1	5,5
Mittelwert der Erlebensfallversicherung		68,1	12,4	13,3	6,3
Rechnerischer Mittelwert insgesamt		67,6	12,4	14,2	5,9

Die Muslime waren, gemessen an ihrem Bevölkerungsanteil, deutlich unterrepräsentiert. Der geringe Anteil an Muslimen unter den Versicherten spiegelt wohl deren generell geringere Bereitschaft, sich zu versichern, wieder. Ähnliche Erfahrungen mit einer deutlichen Unterrepräsentanz der Muslime in der Gruppe der Versicherten machten auch die Gesellschaften des Punjabs als es zur Teilung des Landes kam.³⁶ Die verschwindend kleine Religionsgruppe der Parsen bildete dagegen ein Siebtel der Versicherten. Dies lässt sich auch nur durch die Provenienz der Oriental als Bombayer Gesellschaft erklären. Der Ausgangspunkt in der Welthauptstadt der Zoroastrismus, die relative ökonomische Dominanz dieser Religionsgruppe im öffentlichen Leben der Westmetropole Indiens und die Beteiligung von Parsen an der Unternehmensgründung der Oriental werden zu dieser Überrepräsentanz in der entsprechenden Gruppe geführt haben. Auch die Europäer waren gemessen an ihrem Bevölkerungsanteil in der Oriental überrepräsentiert. Die Oriental war sicher von den indischen Versicherungsgesellschaften eine der – wenn nicht sogar die – britischste

³⁵ Nach: The Review, 17. Dezember 1926, S. 1210.

* In der Quelle heißt es „Mahomedan“. Hierunter wurden nicht nur die klassischen Muslime, sondern auch die Sikhs verstanden.

³⁶ Siehe unten, Kapitel „Versicherung von der Unabhängigkeit bis zur Verstaatlichung“.

Gesellschaft. Dies zeigte sich in ihrem Management, der durchgehenden Verwendung der englischen Sprache und auch im Baustil ihrer Niederlassungen, die durchgehend im europäischen Stil gehalten waren. Ein Europäer, der durch die Tür dieser Versicherung spazierte, konnte seine Versicherungspolice abschließen, wie er das aus London gekannt haben mag. Der Name der Gesellschaft und ihre Repräsentanten hatten keinen exkludierenden Anspruch, wie dies bei der Hindusthan oder der Swadeshi Life der Fall war. Die Oriental war als erste Versicherung am Platz auch bei Europäern beliebt.

Die größte Gruppe unter den Versicherten waren jedoch die Hindus. Gut zwei Drittel der Kunden der dominierenden indischen Lebensversicherungsgesellschaft gehörten Indiens größter Religionsgruppe an. Es kann also von diesem Punkt aus gar kein Zweifel daran bestehen, dass die Oriental in der Tat eine indische Versicherungsgesellschaft war.

Die Abweichungen zwischen den Auszahlungsfällen Erlebens- und Todesfallversicherung sind wohl weitgehend durch die unterschiedliche Lebenserwartung der Religionsgruppen zu erklären. So hatte McLauchlan Slater bereits in den 1890er Jahren darauf hingewiesen, dass die Parsen eine außerordentlich hohe Lebenserwartung hätten (siehe oben). Für die Hindus wird umgekehrt eine etwas niedrigere Lebenserwartung gegolten haben. Die Europäer lagen wohl dazwischen im Mittel. Es gab also keinen signifikanten Unterschied in der Präferenz dafür eine Erlebens- oder Todesfallversicherung abzuschließen zwischen Europäern und Indern. Der vielbeschworene kulturelle Unterschied zwischen diesen beiden Gruppen lässt sich an diesem Punkt mithilfe dieser Daten nicht untermauern.

Obschon die Oriental durchgehend die größte Gesellschaft des Landes war, und unter Jones eine Erneuerung erlebte, hatte sie an Überlegenheit verloren, auch auf psychologischer Ebene. Lebensversicherung war nunmehr nicht länger synonym mit der Oriental. Das indische Großkapital schaute zwar mit einem Auge auf die größte Gesellschaft ihres Landes, mit dem anderen Auge orientierte es sich aber sehr wohl ins Ausland. Und auch von dort kam der interessierte Blick zurück. So schickte die Schweizerische Rückversicherungs-Gesellschaft (Schweizer Rück) 1922 einen

Korrespondenten, der für sie die Möglichkeit des Geschäfts in Bombay untersuchte.³⁷ In der Londoner Versicherungszeitschrift *The Review* häuften sich die Berichte über den indischen Versicherungsmarkt. Deren Redaktion las die Erhebungen des Versicherungsinspektors offensichtlich aufmerksam und forderte von indischen Gesellschaften Informationen an. In Indien selbst entstand mehr und mehr ein konkurrierender Lebensversicherungsmarkt. Die Anzahl der vom Aufsichtsamt erfassten Gesellschaften in dem Markt stieg stetig von 42 im Jahr 1919 auf 49 im Jahr 1925 an.³⁸ Jede dieser Beobachtungen für sich genommen mag ein gewisser Zufall sein; vielleicht lag das Interesse der Schweizer Rück an der Geschäftsentwicklung in Europa? Vielleicht saß in der Redaktion der *Review* gerade jemand, den das Land interessierte? Auch der Anstieg von 42 auf 49 Gesellschaften mag ein Zufall gewesen sein. Für alles lässt sich eine rationale, kurzfristig tragende Erklärung finden. Und dennoch verstärkt sich bei der Gesamtschau der Informationen der Eindruck, dass die Jahre von 1919 bis 1925 nur der Auftakt für die strukturellen Veränderungen in den darauf folgenden Jahren werden sollten.

Phase des stetigen, aber beschränkten Wachstums

Den Zeitraum bis 1928 hat A. N. Agarwala in seiner Darstellung als „Phase des stetigen aber beschränkten Wachstums“ charakterisiert.³⁹ Agarwala geht implizit davon aus, dass ein Versicherungsmarkt existierte. Dies ist für Indien eine folgenreiche Feststellung. Nicht mehr Gesellschaften, die die unterschiedliche, regionale und interessengeleitete Nachfrage nach Versicherung abdeckten, sondern ein Versicherungsmarkt, also eine geschlossene Abdeckung großer Teile der Nachfrage, nicht nur durch sich ergänzende, sondern durch mit einander konkurrierende Gesellschaften prägten diesen Zeitraum.

Es ist schwer zu bestimmen, wann in einem Markt das Angebot so groß ist, dass der Faktor der Konkurrenz zwischen den Gesellschaften überhand nimmt gegenüber der grundlegenden Bedürfnisdeckung. In gewissem Maße stand die Oriental bereits 1874 in direkter Konkurrenz zu anderen Anbietern, einerseits im Markt der Europäer in Konkurrenz zu den europäischen Gesellschaften, andererseits in Auseinandersetzung

³⁷ Archiv der Swiss Re, Zürich, Reiseberichte FA 5.2-11 (Indien I 1934 [sic] – 1951).

³⁸ Indian Insurance Year Book 1932, S. 8.

³⁹ Agarwala (loc. cit.), S. 56.

mit den Gegenseitigkeitsvereinen auf Umlage, die den Indern kulturell weit näher standen. Es dauerte Jahre, bis sie ihren Platz in der Bombayer Geschäftswelt gefunden hatte und ein Neugeschäft aufgebaut hatte, das ihr eine Expansion in andere Regionen Indiens ermöglichte. Und auch dort befand sie sich von Anfang an im Kampf gegen andere Angebote. Eine freie Entwicklung der Lebensversicherung gab es nie. Und dennoch war sie – die Versicherung – um 1912 so weit entwickelt, dass für sie ein eigenes Gesetz geschaffen wurde, um ihr juristisch einen Stellenwert in der indischen Gesellschaft zuzusprechen. Was nun einsetzte, war der Kampf um die Verteilung innerhalb des Lebensversicherungsmarktes. Nicht mehr die Existenz der Versicherung wurde hinterfragt, sondern die Kontrolle über sie. Aus dem Abgrenzungskampf nach außen wurde ein Aufteilungskampf zwischen den Unternehmen. Dieser Lebensversicherungsmarkt entwickelte sich ab der Mitte der 1920er Jahre. Und wenn Agarwala schreibt, dass es zu einem stetigen Wachstum dieses Marktes kam, so beschreibt er ihn *insgesamt*, aber nicht seine interne Beschaffenheit.

Was die Gesamtzahl der Gesellschaften betrifft, so nahm diese weiterhin zu. Eine bemerkenswerte Gründung unter den Gesellschaften war bis 1928 aber nicht mehr zu verzeichnen. Die strukturelle Ausbreitung in Gegenden mit bislang unzureichender Versicherungsabdeckung und die Gründung von Gesellschaften ohne echte Chance in bestehenden Märkten kennzeichnen diese Phase.

Auch das Gesamtgeschäft nahm zu, wie Tabelle 5 verdeutlicht.

Tabelle 5: Neue Policen (Anzahl), Neu- und Gesamtgeschäft der Lebensversicherung (Versichertes Volumen), Versichertes Volumen (insgesamt) pro Kopf der Bevölkerung in Rupien 1925-1928⁴⁰

Jahr	Neue Policen	Neugeschäft	Gesamtgeschäft ⁴¹	Versicherungssumme pro Kopf der Bevölkerung
1924	36.251	68.859.259	420.000.000	1,33
1925	42.517	81.516.447	470.000.000	1,47
1926	52.754	103.491.698	535.000.000	1,66
1927	66.680	127.723.424	620.000.000	1,90
1928	92.724	154.080.000	711.112.000	2,16

Das Neugeschäft der indischen Versicherungen wuchs in wenigen Jahren um mehr als hundert Prozent. Zugleich sank aber die Qualität des abgeschlossenen Geschäfts. Die kleineren Gesellschaften buhlten mit großen Rabatten und Werbekampagnen um neue Kunden. Dadurch stieg zwar ihr Geschäftsvolumen rapide an, die Rentabilität der Versicherungsgesellschaften nahm aber zugleich massiv ab.

Tabelle 6: Durchschnittliches Neugeschäft (Prämieneinnahme) pro indischer Lebensversicherungsgesellschaften 1919-1927 in Mio. Rupien⁴²

Jahr	1919	1920	1921	1922	1923	1924	1925	1926	1927	Durchschnitt
Neugeschäft in Mio. Rupien	1,07	1,20	1,21	1,18	1,27	1,44	1,66	2,03	2,28	1,48

Mittlerweile konkurrierten über fünfzig Gesellschaften. Eine entscheidende Folge dieses Wettbewerbs war das Absinken der durchschnittlich versicherten Summe. Die Versicherungsgesellschaften versicherten nun auch ärmere Bevölkerungsgruppen, beziehungsweise Interessenten für niedrigpreisige Versicherungspolicen. Dies wird bei einem Vergleich der Anzahl der Policen mit der durch sie versicherten Summe deutlich. Während sich die Anzahl der Versicherungsnehmer von 1919 bis 1928 fast

⁴⁰ Indian Insurance Year Books; Agarwala (loc. cit.), S. 60, S. Sivasubramonian: The National Income of India in the Twentieth Century. New Delhi 2000, Tabelle 6.11 (Sp. 19), eigene Berechnung.

⁴¹ Die Angaben zum Gesamtgeschäft bis 1927 leiten sich nur aus dem Fließtext der Versicherungsjahrbücher ab und sind deshalb ungenau. Also statt den Wert exakt anzugeben, veröffentlichte der Versicherungsinspektors nur die Größenordnung in Crores (= 10 Millionen Rupien).

⁴² Nach Agarwala (loc. cit.), S. 61.

verdreifachte, konnte sich die Versicherungssumme nur etwas mehr als verdoppeln. Die durchschnittlich Versicherungssumme sank von 1900 Rupien auf 1662 Rupien ab.⁴³

Ein weiteres Problem, das die Versicherungsgesellschaften in dieser Phase betraf, war der Rückgang ihrer Renditen. Insgesamt sank während der 1920er Jahre die Kapitalnachfrage im indischen Binnenmarkt und in einer Phase relativer politischer Stabilität⁴⁴ sanken die Zinssätze. Im Durchschnitt der Lebensversicherungsgesellschaften ging die Verzinsung des Lebensversicherungsfonds von 6,26 Prozent (1923) auf 5,35 Prozent (1928) zurück.⁴⁵ Dies zehrte zusätzlich am Spielraum der Gesellschaften. Ihre Verwaltungsausgaben stiegen von 19,6 Prozent (1923) auf 24,2 Prozent (1928) an.⁴⁶ Dies war zwar noch kein dramatischer Anstieg, er reduzierte aber die Rentabilität der Versicherung im Allgemeinen. Insbesondere die kleinen Versicherungsgesellschaften zogen wegen ihrer vergleichsweise hohen Verwaltungskosten Unmut auf sich.

Dennoch muss die Branche insgesamt als sehr rational beschrieben werden. In jedem Jahr nach dem Ersten Weltkrieg war das akkumulierte Wachstum der Lebensversicherungsfonds größer gewesen als das Wachstum der kommenden Verpflichtungen der Gesellschaften. Wäre es also zu einer weiteren Epidemie gekommen, hätten zumindest die großen Gesellschaften dieser trotzen können.⁴⁷ Eine merkliche Lücke tat sich allmählich zwischen großen und kleinen, professionellen und amateurhaften, sauber bilanzierenden und nur unvollständig berichtenden Gesellschaften auf. Das Feld der Versicherungsgesellschaften polarisierte sich in zwischen diesen beiden Extremen. Die großen Gesellschaften jedenfalls arbeiteten mit dem Versicherungsinspektor zusammen, um die Anforderungen an Buchhaltung und Marktzulassung zu erhöhen.

Im Juni 1925 wurde erstmals in der Gazette of India der Rahmen einer erweiterten Versicherungsgesetzgebung vorgestellt. Der Kern dieser Erweiterung der Aufsicht lässt

⁴³ Berechnung nach Tabelle 5. Warum Agarwala (ebd., S. 62) hier zu anderen Ergebnissen kommt, bleibt schleierhaft. Seine Berechnungen weichen von den hier ermittelten (wenn auch nicht in ihrer Tendenz, sondern nur in den hinteren Stellen) ab.

⁴⁴ Vgl. so zum Beispiel zu der Zurückhaltung der indischen Unabhängigkeitsbewegung in dieser Phase Dietmar Rothmund: Mahatma Gandhi. Der Revolutionär der Gewaltlosigkeit. München 1989, S. 180-190.

⁴⁵ Indian Insurance Year Book 1932, S. 11.

⁴⁶ Ebd., S. 10.

⁴⁷ Eigene Berechnungen aufgrund der Angaben im Indian Insurance Year Book 1932, S. 10f und Angaben bei Desai (loc. cit.), S. 34. In jedem Jahr war das Wachstum des Fonds größer als das Wachstum des Gesamtgeschäfts, am nächsten kamen sich die Werte 1921, als der Fonds nur um 8,1 Prozent wuchs, das Gesamtgeschäft um 7,8 Prozent, die größte Lücke tat sich 1927 auf, als der Fonds um mehr als 45 Prozent wuchs, das Gesamtgeschäft aber nur um 15,9 Prozent.

sich in drei zentralen Veränderungen zusammenfassen: Erstens wurde von Lebensversicherungsunternehmen nun ein Depot von 200.000 Rupien anstatt von 100.000 Rupien erwartet, womit die Eintrittsschwelle in den Markt erhöht wurde. Zweitens sollte die Versicherungsgesetzgebung sich künftig nicht allein auf die Lebensversicherung konzentrieren, sondern alle Arten der Versicherung überwachen. Drittens waren nunmehr nicht allein indische Versicherungsgesellschaften von dem Gesetz betroffen, sondern jede Gesellschaft, die in irgendeiner Weise Versicherung in Indien abschloss, musste sich dafür registrieren lassen.⁴⁸

Zumindest der letzte Punkt kam einer Revolution der bestehenden Gesetzgebung gleich. Hatte sich bis dahin die Legislative auf die Seite der britischen Versicherungen gestellt und deren Interesse an geringer Kontrolle und freiem Handel im gesamten britischen Empire verteidigt, fiel dieses Paradigma nun, und alle Gesellschaften wurden gleichgestellt. Dies bedeutete auf der Seite der britischen Gesellschaften praktisch die Beendigung der Aktivitäten in Indien einer Reihe mittlerer und kleiner Gesellschaften. Die Sicherheitsleistung von 200.000 Rupien, damals rund 13.330 Pfund Sterling, rechtfertigte nicht, mit ein paar wenigen Policen im indischen Markt aktiv zu sein. Diese Gesellschaften, die wohl schon für eine lange Zeit mittels Handelshäusern ihre Policen angeboten hatten, zogen sich zurück.⁴⁹

Ab diesem Zeitpunkt muss von einem autonomen indischen Versicherungsmarkt gesprochen werden. Gab es bis dahin einen Versicherungsmarkt für Inder und einen Versicherungsmarkt der britischen Gesellschaften, so stellte dieser Gesetzesentwurf die beiden Märkte gleich. Zumindest in diesem Bereich der Wirtschaft wurde Indien mit dem Inkrafttreten des Gesetzes 1928 autonom von Großbritannien. Durch die Autarkie wurde für Indien eine Versicherungsaufsicht realisiert, wie sie die meisten europäischen Länder seit Anfang des Jahrhunderts bereits praktizierten. Indien befand sich in Gesellschaft lateinamerikanischer Staaten, die im selben Zeitraum rechtlich zu Europa aufschlossen. Im Zuge der kolonialen Unabhängigkeit stellte dies einen weiteren nicht unbedeutenden Schritt dar.

Die neue Gesetzgebung bildete offenkundig aber auch die Grundlage für internationale Versicherungsgesellschaften, sich in Indien anzusiedeln. Das neue Gesetz brachte ihnen zusätzliche Sicherheit. War der Markt für ausländische Gesellschaften

⁴⁸ Siehe die ausführliche Berichterstattung in *The Review*, 4. Dezember 1925, S. 1080-1084.

⁴⁹ Dies waren u. a. die *Law Union Urban* und die *Alliances*.

zuvor praktisch ein britischer Markt gewesen, so nahmen jetzt in kurzer Zeit drei internationale Gesellschaften das Geschäft in Indien auf. Dies waren die Crown Life Insurance Company aus Kanada (1930), die ‚Winterthur‘ Schweizerische Lebensversicherungs-Gesellschaft aus der Schweiz (1932)* und die Allianz und Stuttgarter Lebensversicherungsbank AG (Allianz) aus Deutschland. Die letzte Gesellschaft war insofern bemerkenswert, als dass sie ihren Sitz 1929 in Delhi, der Hauptstadt des Landes, errichtete.⁵⁰ Bis dato gab es keine Gesellschaft, die dort ihren Hauptsitz errichtet hatte. Die Allianz darf sich also berechtigt als die älteste Lebensversicherungsgesellschaft Delhis bezeichnen.

Was diesen drei neuen Versicherungsgründungen offensichtlich gemeinsam war – am deutlichsten trat es bei der Allianz hervor – war eine Orientierung nicht länger an versicherbaren Europäern, sondern an Einheimischen. War der indische Versicherungsmarkt parallel zu dem Versicherungsmarkt für Briten in Indien gut fünfzig Jahre lang gewachsen, hatte er nun die ausreichende Größe und Attraktivität, dass ausländische Gesellschaften von ihm angezogen wurden. Das erweiterte Versicherungsgesetz, das eine größere Rechtssicherheit herstellen sollte, war von den etablierten indischen Gesellschaften befördert worden, um sich von kleinen unseriösen Gründungen abzugrenzen. In seiner Wirkung begünstigte es aber auch die Etablierung neuer Konkurrenz.

Die Versicherungskonferenz von 1928

Die Etablierung ausländischer Gesellschaften im indischen Markt war die eine Seite einer Professionalisierung in der indischen Lebensversicherungsbranche. Die andere Seite war die Abschließung der professionellen indischen Lebensversicherungen nach außen.

Im Jahr 1926 übernahm K. Pandit Santanam von der Lakshmi die Initiative. Er wandte sich an verschiedene Kollegen und machte deutlich, dass sie ein gemeinsames Interesse am Zustandekommen des neuen Versicherungsgesetzes hätten. Noch war es

* In Indien trat die Gesellschaft unter dem Namen Winterthur Swiss Life Assurance Company auf.

⁵⁰ Peter Borscheid (100 Jahre Allianz. München 1990, [Hauptband] S. 446) gibt als Gründungsdatum 1928 an. In Indien ist die Gesellschaft aber erst ab 1929 registriert. Vielleicht liegt hier, wie so oft, die Wahrheit in der Mitte: Möglicherweise unterhielt die Allianz ihr Büro bereits seit 1928, nahm das Geschäft aber erst 1929 auf.

nicht in Kraft getreten und die indischen Gesellschaften fürchteten, dass sie dupliert werden könnten. Aus dieser Initiative Santanams heraus entwickelte sich 1928 die erste indische Versicherungskonferenz.⁵¹

Über diese Konferenz liegen zwei verschiedene Berichte vor. Die eine Darstellung ist die der Indian Life Assurance Offices Association (ILAOA), des Zusammenschlusses, der aus dieser Konferenz hervorging.⁵² Die andere Darstellung ist ein Artikel in *The Review*,⁵³ der auf einem 200-seitigen Heft basiert, das den Verlauf dieser Konferenz enthält.

Unstrittig ist, dass sie am 2. und 3. April 1928 in Bombay stattfand. Doch schon in der Darstellung der Teilnehmer gehen beide Berichte weit auseinander. Während *The Review* schreibt, dass die Konferenz von indischen Versicherungsgesellschaften, „überwiegend Lebensversicherungsgesellschaften“, besucht wurde, unterschlägt der Bericht der ILAOA gänzlich die Anwesenheit der Sachversicherer. Dies ist insofern bemerkenswert, als sie auch den Leiter der Konferenz, N. B. Saklatwala, einflussreicher Manager des Tata-Konzern und stellvertretender Vorsitzender der Sachversicherungs-Abteilung dieser Gesellschaft, nicht erwähnt. Auch die Anwesenheit eines Vertreters aus dem Handelsministerium verschweigt die ILAOA. Dafür gibt sie detailliert Auskunft über die anwesenden Gesellschaften: 22 Lebensversicherungen seien eingeladen worden, 13 seien dem Ruf gefolgt. Neben den Bombayer Gesellschaften waren dies die Hindu Mutual, die Hindusthan Co-operative und National⁵⁴ aus Kalkutta, die Lakshmi und die Nagpur Pioneer. Weitere drei auswärtige Gesellschaften hatten ihre Absicht bekundet, die Ergebnisse der Konferenz anzuerkennen, auf die Entsendung von Vertretern aber verzichtet.⁵⁵

Die Verhandlungen waren für die britischen Gesellschaften sehr beunruhigend. Der Autor des Berichts in *The Review* betont die Präambel des ihm vorliegenden Heftes, in der es heißt, dass „eine intensive Propaganda für indische Gesellschaften vorgenommen werden [soll], erstens in dem an die allgemeine Versicherungsöffentlichkeit appelliert werden soll, nur indische Versicherungen zu unterstützen, zweitens durch Annäherung

⁵¹ The Indian Life Assurance Offices Association (Hrsg.): Silver Jubilee Souvenir. Bombay 1953, S.11f.

⁵² Ebd., S. 11-16, 128.

⁵³ *The Review*, 20. Juli 1928, S. 644f.

⁵⁴ Wie bereits oben erwähnt, befand sich die National unter Kontrolle der Bombayer Textilmagnaten Singhanian. Da ihr Firmensitz aber formal in Kalkutta verblieb, wird sie hier neben den beiden anderen Gesellschaften geführt, obwohl sie faktisch von Bombay aus kontrolliert wurde.

⁵⁵ The Indian Life Assurance Offices Association (loc. cit.), S. 12.

an alle Vereinigungen, die indischen Handel und Geschäfte vertreten, um ihre Unterstützung zu gewinnen und zuletzt durch kollektive Werbung und Schriften sowohl in Englisch, als auch in Landessprache.“⁵⁶

Dieser radikale Ton findet sich nicht in der Darstellung der ILAOA. Sie betont vielmehr den Inhalt der Verhandlungen auf der Konferenz, die letztlich zu ihrer eigenen Gründung führten. Es war H. E. Jones von der Oriental, der das Wort ergriff und den Antrag stellte, einen gemeinsamen Verband der indischen Lebensversicherungen zu gründen. Dieser Antrag wurde offenbar einmütig angenommen. Jones wurden zum Präsidenten des Verbandes gewählt, K. C. Vidyarthi von der Bharat zu seinem Stellvertreter. Santanam übernahm das Amt des Schriftführers.⁵⁷ In seiner Gründungsansprache gab Jones die Ziele dieser neuen Organisation sehr zurückhaltend an: „Seit einer beträchtlichen Zahl an Jahren ist das Gefühl gewachsen, dass es notwendig sei, einen Verband der indischen Lebensversicherungsgesellschaften zu haben. Nicht nur um eine größere Wertschätzung gegenüber den Empfehlungen dieser Gesellschaften zu erzielen, sondern auch um eine größere Einheitlichkeit der Prinzipien und Praktiken so weit wie möglich in diesem Land im Geschäft der Lebensversicherung zu erzielen, zum Vorteil all ihrer Niederlassungen, ihrem Personal, ihrer Repräsentanten, ihrer medizinischen Untersuchungen und ihren Versicherungsnehmern.“⁵⁸

Diese Darstellung der Ziele der ILAOA war eine weit passivere, als die in London vermittelte. Während der Autor des Reviewartikels diese Konferenz als einen Angriff auf die britischen Gesellschaften wertete, stellte Jones – zumindest in der Darstellung der ILAOA – diese Gründung als eine Notwendigkeit zur Professionalisierung dar. In der Tat fällt es schwer, sich den so gediegen drein schauenden Schotten Jones als einen Vorreiter des indischen Nationalismus vorzustellen, zumal mit Ernest F. Allum und H. L. Humphreys zwei weitere Briten an der Gründung der ILAOA beteiligt waren.

Aber die verzerrte Wahrnehmung dieser Gründung hatte Folgen. In Kalkutta bildete sich eine Association of Life Insurance Offices in India. Sie repräsentierte zwölf

⁵⁶ The Review, 20. Juli 1928, S. 644.

⁵⁷ The Indian Life Assurance Offices Association (loc. cit.), S. 16.

⁵⁸ Ebd., S. 13.

britische, eine australische und zwei kanadische Versicherungsgesellschaften, die Lebensversicherungsgeschäft in Indien zeichneten.⁵⁹

Ob mit der Gründung der ILAOA den britischen Gesellschaften bewusst der Fehdehandschuh hingeworfen worden war, oder ob diese Nebenfolge einfach billigend in Kauf genommen wurde, lässt sich nicht mit Bestimmtheit sagen. Sicher ist, dass der aus ihrer Gründung resultierende Konflikt einigen Personen zupass kam. Zahlreiche Polemiken britischer und indischer Versicherungsgesellschaften prägten die Diskussion über Lebensversicherung in den folgenden Jahren. Der Prämienkrieg hatte begonnen.

⁵⁹ Bhave (loc. cit.), S. 147.

1928 BIS ZUR UNABHÄNGIGKEIT

Mit dem Jahr 1928 war ein Rahmen für Versicherung geschaffen worden, der in der ursprünglichen Form bis zur Verstaatlichung der Lebensversicherung 1956 im Großen und Ganzen stabil bleiben sollte. Die Versicherungsbranche blieb in diesen 28 Jahre, sowohl was den institutionellen Rahmen, als auch was die wichtigsten Gesellschaften anbelangte, in ihren allgemeinsten Strukturen weitgehend unverändert.

Dies war jedoch anfänglich nicht abzusehen. Das Jahr 1928 und auch die unmittelbar darauf folgenden Jahre waren Jahre der Konfrontation und der Auseinandersetzung. Mit der Gründung der ILAOA hatten die indischen Versicherungsgesellschaften eine Marke geschaffen, mit der sie sich positionieren konnten. Einigen der indischen Gesellschaften ging dieser Bund noch nicht weit genug. Sie initiierten eine Swadeshi Life Assurance Association, mit der sie sich von den britischen Gesellschaften abgrenzen wollten. Denn die britischen Gesellschaften waren es, die die Gründung der ILAOA als einen Akt der Provokation sahen und die sich auch auf unfaire Weise wehrten. So kursierte eine anonyme Schrift unter dem Titel „Life Insurance and Boycott“, in der vom Abschluss einer Versicherung bei einer indischen Gesellschaft abgeraten wurde. Die Kapitalanlagen der indischen Gesellschaften, so hieß es weiter, seien unseriös und die Personen würden die Versicherung nur zum persönlichen Vorteil nutzen. In einem Journal in Kalkutta wurde auf die britische Herkunft der Versicherung verwiesen sowie betont, dass die ganze Welt auf die Versicherungstechnik der Briten schaue. Es sei von daher nicht empfehlenswert, bei Indern Versicherungen abzuschließen.¹

Wasser auf die Mühlen dieser Öffentlichkeitsarbeit war das Vorkommen jedes einzelnen Versicherungsbetrugs. So erwies sich die 1928 gegründete People's Own Provident and General Insurance Company aus Pune als eine Gesellschaft, die allein

¹ S. R. Bhawe (Hrsg.): *Saga of Security. Story of Indian Life Insurance 1870-1970*. Bombay 1970, S. 146ff.

darauf ausgerichtet war, das Geld der Versicherungsnehmer zu unterschlagen. In Kalkutta kam es zu einem Fall von versuchtem Versicherungsbetrug gegenüber der General Assurance Society, indem der Tod eines Mannes für eine Police von 10.000 Rupien inszeniert wurde. Die Star of India Insurance wurde von einem jungen Mann betrogen, der vorgab für sie eine Police mit dem Maharadscha von Indore über 25.000 Rupien abgeschlossen zu haben. Der junge Mann kassierte seine Provision, die von ihm vorgelegten Schecks und Unterschriften erwiesen sich als Fälschungen. In Lahore traten einige junge Männer auf, die Versicherungsnehmer für eine Lux Insurance Corporation werben wollten – nach Vertragsabschluss sahen die Versicherungsnehmer nie wieder etwas von ihrer ersten Rate.²

Solche Fälle kamen vor, und jeder einzelne sorgte zumindest für eine kurzfristige Empörung in der Öffentlichkeit. In der Summe führten sie zu einem schlechten Image der indischen Gesellschaften. So bilanzierte E. C. Hohl von der Schweizer Rück 1934/35, dass die „indischen Versicherungs-Agenten im Allgemeinen in einem schlechten Ruf [stehen]. Es kommt nicht selten vor, dass sie mit den einkassierten Geldern, selbst wenn es sich für unsere Verhältnisse um lächerlich kleine Beträge handelt, von der Bildfläche verschwinden.“³

Dieses *minor pro toto* unseriöse Image der Versicherungsvertreter bedeutete für die indischen Lebensversicherungsgesellschaften eine Herausforderung. So stellte N. R. Sarker als amtierender Präsident der ILAOA in einer Ansprache am 24. Februar 1933 fest, dass „die Vertretung oder Feldorganisation [der indischen Versicherungsgesellschaften] bis jetzt entsprechend den Linien der ausländischen Büros in Indien erfolgt [sei] und eine Serie von exklusiven feudalen Hierarchien wurde in vielen Fällen etabliert. [...] Indische Gesellschaften fühlen heute zunehmend die Notwendigkeit, mehr oder weniger eine permanente Kraft ganzzeitig beschäftigter Versicherungsvertreter und Feldarbeiter zu beschäftigen. Es wäre nach meiner Meinung besser, eine direkte Feldorganisation unter der Überwachung ausgebildeter Personal- oder Feldinspektoren zu etablieren. So eine Organisation würde eine bessere und verantwortungsbewusstere Klasse an Arbeitern anziehen und das abgeschlossene Geschäft verbessern.“⁴

² Ebd., S. 187; Indian Insurance Year Book 1932, S. 23.

³ Archiv der Swiss Re, Zürich, FA 5.2-11 Reiseberichte (Indien I 1934-1951).

⁴ The Indian Life Assurance Offices Association (Hrsg.): Silver Jubilee Souvenir. Bombay 1953, S. 129f.

Für die indischen Gesellschaften standen nicht die einzelnen Betrugsversuche im Vordergrund, sondern vor allem die schlechte Qualifikation und das mangelnde Engagement der Versicherungsvertreter. So hatte H. E. Jones in einer Ansprache in Kalkutta 1929 angemahnt, dass es „unfaire Praktiken im Wettbewerb zwischen den Versicherungsvertretern“ gäbe. Er nannte vor allem die Anschwärzung konkurrierender Firmen. Dies sei eine Praxis, die nicht hinnehmbar sei, denn sie führe weder dazu, die „Nachfrage nach Lebensversicherung [zu erhöhen], noch das Prestige der Gesellschaften in den Augen der Öffentlichkeit zu erhöhen, deren Vertreter dies praktizieren.“⁵ Das schlechte Image der indischen Versicherungsvertreter basierte wohl zu einem nicht unerheblichen Teil auf gegenseitigem Schimpfklatz. Dieser Diskurs der wechselseitigen Herabwürdigung bot den britischen Gesellschaften den Hebel, um sich als die besseren Versicherungsgesellschaften zu präsentieren.

Dabei hatten gerade nicht die großen indischen Lebensversicherungsgesellschaften mit relevanten Problemen dieser Art zu kämpfen. Die vielen kleinen Gesellschaften, für einen Bruchteil des Neugeschäfts verantwortlich, hatten solche Versicherungsvertreter. Bei den großen Gesellschaften, der Oriental, der Hindusthan, der New India oder Lakshmi, war die beliebige Anwerbung von Versicherungsvertretern durch den systematischen Aufbau von Filialen mit ihnen zugeordnetem Feldpersonal ersetzt worden. Diese Weiterentwicklung der Geschäftspraxis der Versicherung war praktisch eine Erfindung der indischen Versicherungsgesellschaften. Wenn man die Aussage Sarkers Revue passieren lässt, so wird deutlich, dass unter den indischen Gesellschaften vor allem diejenigen Gesellschaften Probleme mit ihren Versicherungsvertretern hatten, die sich noch an den britischen Versicherungsbüros orientierten. Ob Jones von der Oriental, Sarker von der Hindusthan Co-operative oder Santanam von der Lakshmi – die bedeutenden Gesellschaften waren dazu übergegangen, in den Zentren, in denen sie vertreten waren, eigene Filialen zu errichten und dort hauptamtliches Personal zu beschäftigen. Ein Versicherungsbetrug wie mit dem angeblichem Abschluss durch den Maharadscha von Indore war so kaum noch möglich. Es konnte nicht länger ein junger Mann daherkommen und erfolgreich mit guten Geschäftskontakten prahlen.

Das Hauptproblem der großen Gesellschaften war, dass sie keine Handhabe hatten, die kleinen Unternehmungen vom Markt auszuschließen. Das 1928 in Kraft gesetzte Versicherungsgesetz, das weitgehend auf dem Entwurf von 1925 basierte, sah kaum

⁵ Ebd., S. 128.

Kontrolle der Gesellschaften, lediglich eine erweiterte Berichtspflicht vor. Vorausschauende Verhinderung von Schaden war nicht möglich, allein rückwirkende Bilanzierung. Der Versicherungsinspektor blieb ohne jedes präventive Instrument. Und die ILAOA blieb ein Interessensverbund, der zwar Anliegen formulieren konnte, aber über keinerlei Machtmittel zu deren Durchsetzung verfügte.

Es existierte also ein beträchtlicher Unterschied zwischen der Wahrnehmung indischer Versicherung in indischen Kreisen und in europäischen Zirkeln. Während zumindest die indische Geschäftswelt sehr wohl zwischen den bekannten Namen und den weniger bekannten Gesellschaften unterschied, wurde bei Europäern in Indien, aber vor allem auch im Ausland von „den“ indischen Gesellschaften gesprochen. So auch der bereits zitierte Hohl von der Schweizer Rück. Immerhin versuchte er sich in seinem Bericht an einer Typologie der indischen Gesellschaften: „Von den rund 150 rein indischen Gesellschaften haben für die Schweizer Rück unter den heutigen Verhältnissen nur die folgenden Gesellschaften Interesse: Bombay: Oriental, New India, Empire, Madras: United India, Lahore: Lakshmi, Karatschi: Indien [!] Life, Kalkutta: National, National Indien [!], Eastern Federal Union.“⁶

Der Kern für die Abgrenzung der professionellen Gesellschaften nach unten war bereits gegeben. Auf legislativer Seite wurde auf den wachsenden und zunehmend öffentlich wahrgenommenen indischen Versicherungsmarkt reagiert. So wurde Anfang 1935 Sushil K. Sen von der Kolonialregierung beauftragt, einen Vorschlag für eine weitergehende Versicherungsgesetzgebung zu entwerfen. Der Jurist aus Kalkutta entwarf bis zum November desselben Jahres ein Papier, in dem er einerseits britische Traditionen der Versicherungsaufsicht fortzusetzen versprach, andererseits eine strengere Kontrolle mit einem Minimum an Aufwand anstrebte. Dieser Entwurf wurde den Versicherungsgesellschaften und der Öffentlichkeit zur Diskussion vorgestellt. Nripendra Sircar,^{*} Generalstaatsanwalt in Bengalen, organisierte einen beratenden Ausschuss, der indische und britische Interessen vor der Verabschiedung des Gesetzes einbringen sollte. Die ILAOA brachte sich über die Öffentlichkeit und über einen Vertreter in den Sircar-Ausschuss ein. Am Ende übermittelte der Ausschuss am 27.

⁶ Archiv der Swiss Re, Zürich, FA 5.2-11 Reiseberichte (Indien I 1934-1951).

^{*} Auch Narendra Nath Sircar.

Januar 1937 die abgeänderte Fassung des Gesetzes dem Vizekönig. Diejenigen, die sich bis dahin im legislativen Prozess übergangen fühlten, äußerten jetzt noch verspätete Änderungsvorschläge. Ein Vertreter von Lloyds flog extra nach Indien, um sich einzubringen. Insgesamt über tausend Änderungsvorschläge und Anregungen trafen in dieser Phase noch bei dem Gesetzgeber ein, größtenteils fantastische, unhandhabbare und sinnlose Vorschläge, teilweise aber auch praktische Verbesserungen. Ein Großteil der Anregungen wurde für Gesetzesänderungen der nächsten Jahre aufgehoben, denn in diesem Stadium war es für weitreichende Änderungen zu spät. Am 17. Februar 1938 wurde das neue Versicherungsgesetz verabschiedet, mit der Veröffentlichung am 26. Februar 1938 wurde das zum 1. Juli 1939 in Kraft tretende Gesetz rechtsgültig.⁷

Wenn zu Beginn dieses Kapitels festgehalten wurde, dass die indische Lebensversicherungsbranche in ihren Strukturen weitgehend unverändert blieb, so ist dies auf die Auswirkungen des neuen Versicherungsgesetzes zurückzuführen. Erstmals hatte Indien ein eigenes, für den indischen Markt angepasstes, Versicherungsgesetz. Waren die beiden zuvor erlassenen Gesetze noch stark von Anleihen bei britischen Gesetzen geprägt, so war der Act von 1938 ein originär indischer Entwurf, angepasst für den indischen Markt. Für die großen indischen Gesellschaften bedeutete er keine substantielle Veränderung. Sie konnten ihr Geschäft in der bestehenden Form einfach fortsetzen. Für die kleinen unseriösen Gesellschaften bedeutete der Insurance Act 1938 allerdings eine Zäsur. Es war nun nicht mehr möglich, einfach nach Gutdünken Lebensversicherungsgeschäft zu schreiben. Auch gegenüber den britischen Gesellschaften bildete das neue Gesetz eine Abgrenzung. Diese konnten in der britischen Kolonie nicht länger einfach nach Londoner Vorbild ihren Aktivitäten nachgehen, sondern mussten sich auf das dort geltende Gesetz einlassen. Rechtshistorisch gesehen, war der Act die letztliche Trennung zwischen dem britischen und dem indischen Versicherungsrecht. Dabei stärkte er massiv die Position der indischen Lebensversicherungsunternehmen, indem er praktisch ihre Geschäftsart zur einzig Legalen erklärte. Wenn Santanam in einer Rede den neuen Act kritisch begleitete, dann

⁷ The Indian Life Assurance Offices Association (loc. cit.), S. 135-137; A. N. Agarwala: Insurance in India. A Study of Insurance Aspects of Social Security in India. Allahabad o. J. [1961], S. 79; R. M. Ray: Life Insurance in India. Its History, Law, Practice, and Problems. Bombay 1941, S. 47f; Bhawe (loc. cit.), S. 192; The Review, 21. Mai 1937, S. 468f; P. A. S. Mani: Life Assurance in India. Bombay 1950, S. 328f; Rabindranath Tagore, Krishna Dutta, Andrew Robinson: Selected Letters of Rabindranath Tagore. Cambridge; New York 1997, S. 430.

nicht, weil er falsch gewesen sei, sondern weil es ihm „mangelt[e] an Vollständigkeit.“⁸ Dieser beklagte Zustand der Unvollständigkeit wurde in den nächsten Jahren durch erweiternde Gesetzesänderungen allmählich überwunden.

Wenig bekannt ist in der gegenwärtigen Diskussion über Versicherung (der Insurance Act 1938 ist in seinen Kernzügen der Kontrolle über Geschäftspraktiken und Kapitalanlage bis heute in Kraft) die Tatsache, dass mit dieser Umstellung die indische Lebensversicherung weitgehend den Boden der britischen Lebensversicherung verließ und sich stärker an den Vereinigten Staaten orientierte. So schreibt Agarwala 1961, dass das Gesetz „nicht dem britischen Prinzip minimaler staatlicher Kontrolle mit maximaler Publizität, das ungeeignet für Indien ist, folgte, sondern auf dem Prinzip *rigoroser Kontrolle* und Überwachung durch die Regierung [...] basierte.“⁹ Und noch pointierter schrieb B. K. Shah, der Generalmanager der New India 1957, dass in „Indien die Staatliche Politik der Regulation und Kontrolle zunächst auf dem britischen Konzept von ‚Freiheit und Publizität‘ [basierte]. Wie auch immer, dies funktionierte nicht, also wurde schrittweise das Konzept der Kontrolle adaptiert.“¹⁰ Ohne sich ausdrücklich in Richtung der USA zu bewegen, entsprach die indische Versicherungsgesetzgebung doch bereits vor dem Ausbruch des Zweiten Weltkrieges mehr dem in den USA gepflegten Modell, denn dem in England praktizierten. Dabei scheinen mehr praktische als ideologische Motive diese Umwälzung begünstigt zu haben.

Auf der Ebene der Geschäftskonkurrenz hatten sich die indischen Lebensversicherungsgesellschaften bereits gegen ihre britischen Konkurrenten durchgesetzt. So hatten sie 1929 ein Neugeschäft von 103.079 Policen, während alle ausländischen Gesellschaften zum gleichen Zeitpunkt gerade einmal auf 30.337 Policen kamen. Dieser Abstand sollte sich in den folgenden Jahren erheblich vergrößern. So war das Geschäft der Inder bis 1935 auf 154.920 Policen gestiegen, das der ausländischen Gesellschaften jedoch nur minimal größer als 1929 (33.997 Policen). Im Jahr 1938 war deren Neugeschäft gar auf 25.952 Policen zurückgegangen, das der indischen Lebens-

⁸ The Indian Life Assurance Offices Association (loc. cit.), S. 137.

⁹ Agarwala (loc. cit.), S. 79f, Hervorhebung hinzugefügt (AJ).

¹⁰ B. K. Shah: India. In: David W. Gregg; Dan M. McGill (Hrsg.): World Insurance Trends. Philadelphia 1957, S. 508.

versicherungen hatte sich dagegen mit 298.478 Policen in dieser kurzen Zeit fast verdoppelt.¹¹

Was angesichts der Policenabschlüsse so gravierend wirkt, war im Vergleich der versicherten Summen weniger auffällig. So hatten die ausländischen Gesellschaften 1929 Versicherungsabschlüsse für 122 Mio. Rupien gezeichnet, die indischen Gesellschaften dagegen 164 Mio. Rupien. 1938 hatte sich dieser Abstand zwar deutlich vergrößert, von 84 Mio. Rupien bei den ausländischen Gesellschaften zu 433 Mio. Rupien bei den indischen Gesellschaften, aber zumindest wirkte es so, als hätten die britischen Gesellschaften noch einen relevanten Marktanteil.¹² Dies entspricht aber nicht der damaligen Realität. Entscheidend war die Tatsache, dass es nur den indischen Gesellschaften gelungen war, einen erheblichen neuen Markt zu erschließen. Die britischen Gesellschaften konzentrierten sich mit ihren nunmehr weniger als 30.000 Policen pro Jahr weiterhin fast nur auf die in Indien lebenden Europäer. Entscheidend ist deshalb hier der Vergleich der Versicherten.¹³ Die indischen Lebensversicherungsgesellschaften hatten in der Dekade von 1929 bis 1938 die Zahl ihrer Neuversicherten von 103.079 auf 298.478 und ihren Bestand von 471.056 auf 1.239.567 Versicherte steigern können. Die britischen Gesellschaften konnten mit diesem rasanten Wachstum nicht mithalten. Ihr Bestand stieg lediglich um 124.218 Policen auf 276.143 Policen. Damit spielten die britischen Gesellschaften auf dem indischen Markt nur eine untergeordnete Rolle, die drei größten indischen Gesellschaften waren jede für sich genommen größer als alle britischen Versicherer zusammen.¹⁴

Die indischen Gesellschaften hatten den Vorsprung ausbauen können und boten erstmals in der Geschichte des Landes ein flächendeckendes Versicherungsangebot in fast ganz Indien an. Die größere Relevanz von Lebensversicherung im Laufe dieser Dekade zeigt sich auch an den zahlreichen Versicherungsneugründungen. Überall wurden weitere Versicherungsgesellschaften eröffnet, die meist wenig erfolgreich das Geschäft der großen indischen Gesellschaften zu imitieren versuchten.

¹¹ Desai (loc. cit.), S. 34, Agarwala (loc. cit.), S. 72.

¹² Ebd.

¹³ Die folgenden Angaben beziehen sich auf die Versicherungssumme. Diese entspricht nicht kausal der Zahl der Versicherten, da es zu doppelt Versicherten kam. Der Faktor der doppelt Versicherten spielt aber zumindest bei der Feststellung von Größenordnungen eine untergeordnete Rolle und wird hier vernachlässigt.

¹⁴ Desai (loc. cit.), S. 34, Agarwala (loc. cit.), S. 72; Indian Insurance Year Book 1938.

Tabelle 7: Anzahl und Neugründungen indischer Lebensversicherungsunternehmen 1928 bis 1938¹⁵

Jahr	1928	1929	1930	1931	1932	1933	1934	1935	1936	1937	1938
Gesamtzahl	80	89	110	123	153	179	185	215	213	200	200
Neugründungen	9	13	14	20	17	29	26	25	18	12	2

Zumindest für den Bereich der Lebensversicherung kann nicht von einem Durchschlagen der Weltwirtschaftskrise 1929 gesprochen werden. Ihren Zenit erreichten die Versicherungsneugründungen im Jahre 1933, erst mit dem neuen Versicherungsgesetz 1938 ging die Zahl der Neugründungen zurück. Beim Vergleich der Anzahl der gesamten Lebensversicherungsunternehmen und den Neugründungen fällt auf, dass ab 1935 trotz immer noch zahlreicher Unternehmensgründungen die Gesamtzahl der Unternehmen abnahm (vgl. Tabelle 7). Dies ist vor allem auf das schnelle Verschwinden der gerade erst gegründeten Gesellschaften zurückzuführen. Die Meisten waren wohl unrentabel und lösten sich selbst auf, ein Großteil wurde übernommen, beziehungsweise fusionierte miteinander. Alleine 27 dieser Gesellschaften wurden innerhalb kurzer Zeit übernommen, bis zum Ausbruch des Zweiten Weltkrieges gingen 29 der Gesellschaften in Konkurs. Der Rest von ihnen erreichte kein großes Gewicht. Ein paar hundert Policen und ein marginales Neugeschäft kennzeichnete die Versicherungsgründungen dieser Zeit. Aber gerade diese kleinen Gesellschaften zwangen den Gesetzgeber dazu, die Versicherungsaufsicht zu verstärken. Das Gesetz von 1938 ist vor allem eine Reaktion auf diese Unternehmungen und ein Versuch, die große Zahl der neu angemeldeten Gesellschaften einzudämmen. Bereits die Zahl der Neugründungen 1937 zeigt, dass dieses Gesetz Erfolg hatte, in den 1940er Jahren blieb es bei verhältnismäßig wenigen Versicherungsneugründungen.

Die zahlreichen Neugründungen hatten aber auch auf den Versicherungsmarkt insgesamt ihre Auswirkungen. So betrug der Marktanteil der zehn größten Gesellschaften 1932 noch 63,4 Prozent bei den Policen und 68,4 Prozent bei den Versicherungssummen. 1936 war er abgesunken. Er lag nur noch bei 55,2 Prozent bei den Policen und 61,5 Prozent bei den Versicherungssummen.¹⁶ Die großen

¹⁵ Agarwala (loc. cit.), S. 71, Desai (loc. cit.), S. 25-31, eigene Darstellung.

¹⁶ Eigene Berechnungen nach den Indian Insurance Year Books 1932 und 1936.

Gesellschaften zeichneten also im Durchschnitt wesentlich höhere Summen. Die kleinen Gesellschaften dagegen schlossen zwar mehr Verträge ab, hatten aber wesentlich niedrigere durchschnittliche Versicherungssummen. Dies zeigt sich auch im mittelfristigen Trend.

Tabelle 8: Durchschnittliche Versicherungssummen 1929 bis 1938 in Rupien¹⁷

Jahr	1929	1930	1931	1932	1933	1934	1935	1936	1937	1938
Durchschnittliche Versicherungs- summe aller indischen Gesell- schaften (in Rupien)	1794	1974	1765	1674	1555	1528	1542	1504	1485	1451
Durchschnittliche Versicherungs- summe aller ausländischen Gesellschaften in Indien (in Rupien)	3092	2975	3399	3376	3126	3213	3419	3148	3110	3244
Durchschnittliche Versicherungs- summe der zehn größten indischen Gesellschaften (in Rupien)				1806				1677		

Im Verlaufe der 1930er Jahre entwickelte sich das Lebensversicherungsgeschäft in seiner durchschnittlichen Versicherungssumme negativ, vor allem aufgrund der kleinen Gesellschaften. Die großen Gesellschaften schlossen insgesamt durchschnittlich höheres Neugeschäft ab als die kleinen Gesellschaften. Tabelle 8 zeigt, dass ausländische Gesellschaften von dieser Veränderung des indischen Marktes kaum betroffen waren. Sie konnten ihre durchschnittliche Versicherungssumme sogar leicht steigern. An anderer Stelle wird darauf näher eingegangen.¹⁸

¹⁷ Ebd., Agarwala (loc. cit.), S. 74.

¹⁸ Vgl. Adrian Jitschin: From Economic to Political Reality: Forming a nationalized Indian Life Insurance Market. In: Robin Pearson (Hrsg.): The Development of International Insurance. London 2010, S. 133-145, hier insbesondere 137f.

Es war also vor allem schlechteres, niedrigerpreisiges Neugeschäft, das die kleinen Gesellschaften zeichneten. Die Kosten für Akquise, medizinische Untersuchung und Verwaltung waren durch das Prämieeinkommen kaum zu decken. Dieser Lebensversicherungsboom in den 1930er Jahren war in großen Teilen eine Spekulation. Die neuen Gesellschaften hofften durch das massenhafte Geschäft schnell ihren Marktanteil auszubauen und sich dann auf rentableres Geschäft konzentrieren zu können. Eine Unternehmung, die *en gros* nicht aufging. Jede der so zahlreichen in den 1930er Jahren gegründeten Gesellschaften ging zugrunde oder fristete zumindest ein unbedeutendes Dasein. In den 1920er Jahren war der Markt aufgeteilt worden, wer jetzt kam, war zu spät. Die Versicherungsgesetzgebung von 1938 lässt sich in diesem Zusammenhang als eine Reaktion auf Spekulantentum verstehen.

Für die internationale Wahrnehmung hatte dieser Abschnitt der indischen Lebensversicherungsgeschichte eine einschneidende Bedeutung. Waren noch um die Wende der 1930er Jahre mit der Allianz, der Winterthur und der Crown Life drei ausländische Versicherungen nach Indien gekommen, so stellten internationale Bewerber ihre Aktivitäten im indischen Markt jetzt ein. Die Confederation Life Association aus Kanada bewarb sich zwar noch 1937 um einen Markteintritt in Indien. Als sie aber vom neuen Versicherungsgesetz erfuhr, zog sie sich zurück.¹⁹ Von den drei neuen Bewerbern kämpften dagegen die beiden aus dem deutschsprachigen Raum stammenden Gesellschaften tapfer um Marktanteile. Dies ist ersichtlich an ihrer durchschnittlichen Versicherungssumme. Diese betrug 1936 für die Allianz 2016 Rupien und für die Winterthur 1748 Rupien. Damit lagen sie deutlich hinter dem Durchschnitt der anderen ausländischen (vornehmlich britischen) Gesellschaften, im Verhältnis zu ihren indischen Mitbewerbern waren sie aber im oberen Drittel der Anbieter platziert (vgl. Tabelle 8). Insbesondere die Allianz verzeichnete mit ihren 4629 neu abgeschlossenen Policen in diesem Jahr einen veritablen Erfolg.²⁰

Insgesamt waren die 1930er Jahre für den Lebensversicherungsmarkt eine Boomphase. Dies ist aus makroökonomischer Sicht zunächst erstaunlich. So gibt Sivasubramonian an, dass das Nationaleinkommen pro Einwohner von 102 Rupien

¹⁹ Ray (loc. cit.), S. 31.

²⁰ Indian Insurance Yearbook 1936.

1928-29 auf 62 Rupien 1938-39 gesunken sei.²¹ Dem Durchschnittseinwohner stand also weniger Geld und somit auch weniger Möglichkeit zum Sparen zur Verfügung. Es wäre also zu erwarten gewesen, dass sich das Versicherungsniveau in den 1930er Jahren rückläufig entwickelt hätte. Das Gegenteil war der Fall. Der grundsätzliche Wandel der industriellen Arbeiterschaft Indiens vom rechtlosen Tagelöhner zum gewerkschaftlich organisierten Angestellten zog auch Nachfrage nach Versicherung nach sich. In Indien entwickelte sich an verschiedenen Orten zugleich eine rechtssicherere Form des industriellen Angestelltendaseins. Dieser sozialstrukturelle Wandel ermöglichte die Verbreitung der modernen Versicherung als Form der sozialen Absicherung in diesem Milieu.²² So zeigt die Etymologie der zahlreichen kleineren Versicherungen, die sie als „Railroad Employees“-Versicherung oder als „Workers Funds“ auswies, die Nähe von Lebensversicherung zu gewerkschaftlichen Bezügen. Dabei ging Lebensversicherung natürlich über die rein industrielle Beschäftigung hinaus. Nicht nur Arbeiter waren lebensversichert, sondern auch Staatsbedienstete, Anwälte und Kleinunternehmer. Der Schluss liegt aber nahe, dass das Wachstum der Lebensversicherung in den 1930er Jahren in erster Linie ein Wachstum ins Arbeitermilieu war. Einen Hinweis, um diese These zu untermauern, geben die Mitgliedszahlen von Gewerkschaften.

Tabelle 9: Mitgliedschaften in Gewerkschaften in Indien, abgeschlossene Versicherungspolizen und deren relatives Wachstum in den Jahren 1928, 1930, 1935, 1938 und 1940²³

Jahr	Mitglieder der Gewerkschaften	Abgeschlossene Versicherungspolizen	Zunahme der Gewerkschaftsmitglieder (in Prozent)	Zunahme der Versicherten (in Prozent)
1928	100.619	471.056*	100	100
1930	243.355	513.955	242	109
1935	184.918	835.782	184	177
1938	390.112	1.239.567	388	263
1940	511.138	1.371.963	508	291

²¹ S. Sivasubramonian: *The National Income of India in the Twentieth Century*. New Delhi 2000, Tabelle 6.1, S. 366f.

²² Siehe zur Entwicklung der Arbeitsverhältnisse und des Arbeitsrechts im Überblick Gadgil (loc. cit.), S. 307-318.

²³ Gadgil (loc. cit.), S. 310; Desai (loc. cit.), S. 34; Mani (loc. cit.), S. 402.

* Wert für 1929, für 1928 liegt dieser Wert leider nicht vor.

Beide Werte zeigen für den entsprechenden Zeitraum einen deutlichen Aufwärtstrend. Die Zahl der gewerkschaftlich organisierten Inder stieg mit Beginn des Zweiten Weltkrieges nochmals deutlich an. Auch was die Anzahl der Gewerkschaften betrifft, war ein deutlicher Aufwärtstrend zu verzeichnen: Von nur 29 Gewerkschaften im Jahr 1928 kletterte ihre Zahl auf 420 Gewerkschaften im Jahr 1938. Die Zunahme an Versicherungsgesellschaften war zwar (wie oben dargelegt) in diesem Zeitraum auch massiv, wuchs aber ‚nur‘ von 80 auf 200. Deutlich ist aber, dass hier in einem urbanen Umfeld ein neues soziales Milieu erwuchs.

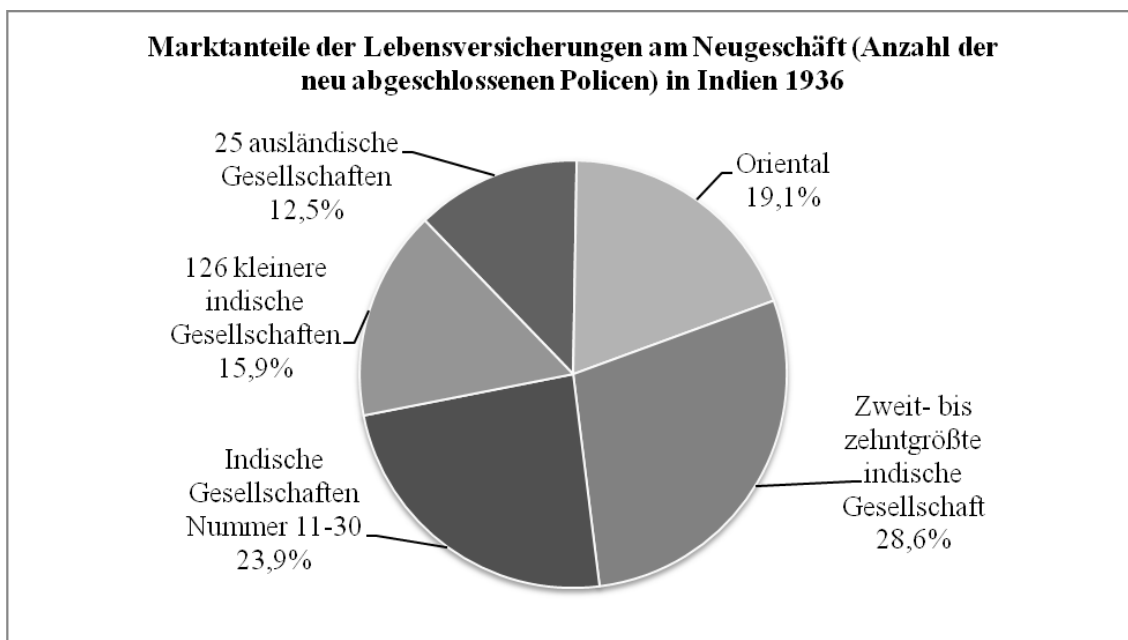
Zugleich kam es zu einer Abschließung der modernen indischen Lebensversicherung gegenüber ihren unprofessionellen Vorgängerformen und den britischen Gesellschaften. Der klassische Vertriebsweg der britischen Versicherungen in Kooperation mit Handelshäusern erwies sich für den indischen Markt als unzureichend. Die großen indischen Gesellschaften entwickelten eine ausgeprägte Filialvertriebsform. Dazu gründeten sie in urbanen Zentren eigene Niederlassungen, um die sich herum Versicherungsvertreter gruppierten. Im Vergleich zum provisionsgestützten Vertrieb über Dritte erlangten sie zwei Vorteile: Erstens konnten sie einen guten Service in der Kundenbetreuung etablieren. Die meisten Versicherungsnehmer hatten in relativer Nähe eine Filiale ihrer Versicherungen und dort einen Ansprechpartner. Dieser war in der Regel kompetenter als der Versicherungsvertreter. Bei Fragen, die nicht vor Ort geklärt werden konnten, bestand dann die Möglichkeit, den Hauptsitz zu kontaktieren.²⁴ Zweitens dienten diese Filialen der sozialen Kontrolle der Versicherungsvertreter. Gerade die kleinen Versicherungsgesellschaften waren mehrfach auf Betrüger hereingefallen, die sich als Versicherungsvertreter hatten werben lassen. Mittels der eigenen Präsenz vor Ort ließ sich eine gewisse soziale Kontrolle über die Versicherungsvertreter aufbauen. Man konnte ihre Adresse überprüfen, kannte das Unternehmen, in dem der Vertreter angestellt war und erfuhr durch Mittelsleute über Hochstapler. Dieser Mittelweg aus Nähe und Distanz, den die Filialen darstellten, bot

²⁴ Für die Praxis gibt es keine Belege. Allerdings lässt der Ablauf des Geschäfts bei der LIC darauf schließen, dass eine solche Vorgehensweise gewählt wurde. Rational gesehen hat sie auch ihre Vorteile, weil die Filialen ein effektiver Filter sind. Im Hauptsitz muss nicht unklare Korrespondenz der Versicherungsnehmer geprüft und in den meisten Fällen mit einem Standardschreiben beantwortet, bei Rückfragen eine aufwändige Kommunikation mit dem Versicherten gesucht werden. Stattdessen kann die Filiale bereits die meisten Anfragen aussortieren und die wichtigsten Elemente für die Beantwortung an den Hauptsitz schicken.

insbesondere angesichts der Schwäche der Legislative einen nahezu optimalen Kompromiss aus Effektivität und Absicherung.

Deutlich ist auch zu erkennen, dass bereits vor dem Zweiten Weltkrieg eine Emanzipation von Großbritannien stattgefunden hatte. An anderer Stelle wurde von einer „ökonomischen Nationalisierung“ gesprochen.²⁵ Ohne diese Argumentation hier in voller Länge wieder zu geben: In diesem Bereich der Wirtschaft hatte sich Indien weitgehend von der Kolonialmacht losgelöst. Obwohl die moderne Versicherung eine britische Erfindung ist, hatten sich die indischen Lebensversicherer gegen die englischen Gesellschaften durchgesetzt. Neben kulturellen Faktoren war es auch ihre größere Flexibilität, die sie das Geschäft an die Bedürfnisse der indischen Bevölkerung anpassen ließ. Natürlich kam ihnen dabei auch die Unabhängigkeitsbewegung um Mahatma Gandhi zugute. Diese stand aber nicht im Fokus.

Diagramm 1: Marktanteile der Lebensversicherungen am Neugeschäft (Anzahl der neu abgeschlossenen Policen) in Indien 1936²⁶



Den Höhepunkt indischer Emanzipation im Bereich der Lebensversicherung stellte das Versicherungsgesetz von 1938 dar. Dieses war Ausdruck der gewachsenen Bedeutung der indischen Versicherungsbranche. Auch wenn es vielen indischen

²⁵ Jitschin (loc. cit.).

²⁶ Eigene Zählung nach dem Indian Insurance Year Book für 1936.

Gesellschaften noch nicht weit genug ging, bedeutete es doch *de facto* die Anerkennung der marktbeherrschenden Stellung der großen indischen Gesellschaften und ihrer Geschäftspraktiken. Die verschiedenen Auflagen und Depotpflichten führten zu einer Abwanderung ausländischer Gesellschaften. Diese scheuten den höheren Kostenanteil, wodurch ein rentables Geschäft oft nicht mehr gegeben war und die Gesellschaften zur Abwanderung gezwungen wurden. Diese legislativen Änderungen, verbunden mit den erfassten Marktdaten, sind Ausdruck der gewachsenen Souveränität Indiens. Indische Lebensversicherungsgesellschaften verstanden es die moderne Finanztechnik Versicherung mit traditionellen Formen der Vorsorge zu verknüpfen. Die Lebensversicherung war dabei ein Teilbereich der kulturellen Modernisierung des Landes.

Vom Zweiten Weltkrieg bis zur Unabhängigkeit

1939 koinzidierten zwei Ereignisse, die das Geschäft der ausländischen Gesellschaften in Indien beeinträchtigen sollten. Einerseits trat der Insurance Act von 1938 in Kraft, andererseits brach der Zweite Weltkrieg aus. Zunächst zog der Insurance Act den Unwillen der ausländischen Gesellschaften auf sich. So berichtete im Juni 1939 The Review, dass verschiedene ausländische Gesellschaften (namentlich wird nur die Great Eastern Life Assurance Company genannt) sich wegen der erweiterten Kontrolle aus dem Lebensversicherungsmarkt zurückziehen wollten.²⁷ Andere Gesellschaften waren die Liverpool and London and Globe Insurance Company, die bereits seit 1853 in Indien aktiv gewesen war und somit als die bis *dato* am längsten aktive Lebensversicherungsgesellschaft des Subkontinents gelten durfte, die Standard Life Assurance Company, die Manufacturers Life Insurance Company und die Northern Assurance Company. Obwohl diese Gesellschaften allesamt seit vielen Jahrzehnten in Indien aktiv gewesen waren, sollte ihre Rolle dennoch nicht überschätzt werden. Die Liverpool and London and Globe Insurance Company und die Northern Assurance Company hatten zuletzt weniger als 200 Policen Bestandsgeschäft. Ihre Vertretungen in Indien waren also kaum ernsthafter Natur und womöglich alleine aus Rücksicht auf bestehendes Geschäft und britische Reisende aufrechterhalten worden. In der Regel wurden ihre Interessen von Kaufleuten nebenbei vertreten. Von den drei anderen

²⁷ The Review, 2. Juni 1939, S. 510.

Gesellschaften war die kanadische Manufacturers Life Insurance Company mit etwas unter zwanzigtausend Policen noch die größte Gesellschaft. Insgesamt repräsentierten diese Gesellschaften gut ein Siebtel des Geschäfts ausländischer Lebensversicherer in Indien.²⁸

Aufgrund des Zweiten Weltkrieges zog sich alleine die Allianz zurück, wobei sie sich halb zurückzog, halb expediert wurde. Sie hatte in dem Jahrzehnt ihrer indischen Aktivität (1929-1939) ihren Marktanteil stetig vergrößern können. Trotzdem war sie zuletzt mit 1,7 Prozent Marktanteil beim Neugeschäft (Zahl der Policen) keine relevante Größe am indischen Versicherungsmarkt. Das Bestandsgeschäft wurde treuhänderisch von der indischen Regierung fortgeführt. Noch 1950 wird von der Existenz des Allianz-Büros in Delhi berichtet. Obschon die Allianz nur zehn Jahre Geschäft gezeichnet hatte, reichte der Ertrag des Lebensversicherungsfonds nicht nur aus, um sämtliche Forderungen und die Verwaltungsausgaben zu bedienen, es war diesem Büro sogar möglich, auf die bestehenden Policen Überschussbeteiligungen zu geben, da sich die Sterblichkeit der Versicherten zu seinen Gunsten entwickelte.²⁹

Neben diesen unmittelbaren Folgen des Jahres 1939 entwickelte sich das Geschäft der ausländischen Gesellschaften weitgehend stabil. Die mit Abstand größte ausländische Gesellschaft, die Sun Life Assurance Company of Canada, seit 1891 in Indien aktiv, spürte die Auswirkungen des Krieges auf ihr Geschäft nicht gravierend und dies darf verallgemeinernd auch für ihre im Markt verbliebenen ausländischen Mitbewerber behauptet werden.

Für die indischen Gesellschaften bedeutete das Jahr 1939 einen Gradmesser. Viele kleinere Gesellschaften hielten dem Professionalisierungsdruck, der von dem neuen Versicherungsgesetz ausging, nicht stand. Neben vier Gesellschaften, die ihre Geschäftstätigkeit zwischen 1938 und 1940 gänzlich einstellten, waren es vor allem Zusammenschlüsse kleinerer Gesellschaften, die diese Zeit prägten. Insgesamt 34 Gesellschaften schlossen sich bis April 1940 zusammen. Diese Zusammenschlüsse waren, so scheint es, keine richtigen Geschäftsübernahmen, sondern in der Regel Fusionen von zwei oder mehreren kleinen Gesellschaften, die je alleine nicht genug Geschäftsvolumen aufwiesen, um die Kriterien des neuen Gesetzes zu erfüllen. Dabei blieben die meisten Übernahmen auf eine Region begrenzt. So übernahm die Federal of

²⁸ Indian Insurance Year Books 1936, 1940.

²⁹ Versicherungswirtschaft 1950, S. 172.

India Assurance Company aus Delhi drei Gesellschaften aus Lahore, die All India United Assurance Company aus Lucknow eine Gesellschaft ebenfalls aus Lahore und aus dem benachbarten Ajmer. Alleine die Fusionen unter dem Dach der Sterling Insurance Company überraschten, übernahm sie als Delhieser Gesellschaft doch eine Gesellschaft aus Karatschi und eine aus Kalkutta. Entscheidend ist aber die Tatsache, dass keine einzige der großen Gesellschaften in diese Übernahmen involviert war. Im Zeitraum von 1938 bis 1941 kam es zwar zu einer Reduktion der Anzahl der indischen Lebensversicherungsgesellschaften von 200 auf nur noch 177, aber nicht zu einer Verschiebung innerhalb des Marktes. Die großen Lebensversicherungsgesellschaften gingen nicht auf Beutefang, und auch wenn die Gesamtzahl der nominell vorhandenen Gesellschaften abnahm, so war dies doch nur eine Anpassung an das Versicherungsgesetz. Ehemalige Hauptsitze wurden zu Zweigstellen degradiert, die Versicherungsvertreter blieben aktiv und das Gesamtgeschäft der indischen Gesellschaften wuchs von 1.239.567 Policen 1938 auf 1.371.963 Policen 1940. Aus Sicht der Versicherten, aber auch was die Leistungsfähigkeit der indischen Versicherungsgesellschaften anbelangt, war diese Reduktion der Versicherungsgesellschaften eine Verbesserung der Situation. Erst durch ein Mindestmaß an Größe einer Gesellschaft wird es möglich professionell Versicherung anzubieten. Die nunmehr fusionierten Kleingesellschaften hatten nun die Chance, bessere Dienstleistungen für ihre Versicherten zu sein.³⁰

Neben diesen Folgen des neuen Versicherungsgesetzes waren die indischen Gesellschaften auch vom Zweiten Weltkrieg betroffen, vor allem in dessen indirekten Auswirkungen. Die Bereitschaft der Bevölkerung, Versicherungen abzuschließen, nahm signifikant ab. Kriegsrisiken wurden von den indischen Lebensversicherungsgesellschaften nicht gedeckt, und traditionell war in Indien die Versicherung auf den Erlebensfall weit beliebter als auf den Todesfall. In diesen Zeiten der Ungewissheit war die Bereitschaft der Bevölkerung, sich abzusichern, zurückhaltend. Dies auch im wörtlichen Sinne. Wie die Entwicklung der letzten Kriegsjahre *ex post* zeigt, kam es zu einem ‚Versicherungsstau‘, also zu einem massiven Anstieg des Neugeschäfts in den letzten beiden Kriegsjahren. Anfang der 1940er Jahre war dies noch nicht abzusehen. Von 298.478 Policen im letzten Friedensjahr schrumpfte das Neugeschäft bis 1942 auf nur noch 168.989 Policen. Hinzu kam ein Anstieg der Storni. Wenngleich Mani in

³⁰ The Review, 19. April 1940, S. 316f; Mani (loc. cit.), S. 402; Agarwala (loc. cit.), S. 71 u. 83.

seiner Darstellung deutlich übertreibt, wenn er schreibt, dass „Policen [...] in großer Zahl aufgekündigt“ wurden, so weisen doch die Jahrbücher einen signifikanten Anstieg der Storni auf. Die Aufwendungen der Versicherungsbüros hierfür stiegen von 3,0 Prozent der Ausgaben (1938) auf 4,8 Prozent der Ausgaben (1942/43) an.³¹ Dies waren die unmittelbaren Verschlechterungen für die Lebensversicherungsbranche.

Trotzdem hatte der Zweite Weltkrieg durchaus auch positive Auswirkungen auf die indische Lebensversicherungsbranche. Ganz anders als im Ersten Weltkrieg war nun klar, dass die britische Kolonialmacht einer gewalttätigen indischen Unabhängigkeitsbewegung kaum noch etwas entgegenzusetzen hätte. Die Kongresspartei war unter der Führung Mahatma Gandhis zu einem ernststen Gegner herangewachsen. Dies bedeutete, dass die Kolonialregierung es auf gar keinen Fall riskieren konnte, den Unmut und die Ablehnung der indischen Bevölkerung auf sich zu ziehen. Notwendige Steueranpassungen blieben aus. Die Gehälter wurden erhöht. Außerdem wurde nicht mehr wie im Ersten Weltkrieg die indische Armee den britischen Truppen zugeordnet, vielmehr musste auf Druck der Kongresspartei formal eine Ausgleichszahlung zwischen Großbritannien und Indien erfolgen. Lieferungen für den Krieg mussten entlohnt werden. Dementsprechend katastrophal gestaltete sich der Haushalt Britisch-Indiens. Von 1940 bis 1946 wurde er nur noch zu 37 Prozent aus Steuereinnahmen, aber zu 36 Prozent aus Kreditaufnahmen und zu 27 Prozent durch die Erhöhung des im Umlauf befindlichen Geldes abgedeckt. Von den drei Säulen dieser Fiskalpolitik war nur die Erste dauerhaft und zukunftsfähig. Sowohl die Währungsabwertung, als auch die Kreditaufnahme waren in derlei Weise nicht dauerhaft fortführbar.³²

Die Währungsabwertung geschah vor allem durch das in Indien neu eingeführte Papiergeld. Zwar hatte es Papiergeld nominell schon seit vielen Jahren in Indien gegeben. Doch seine Bedeutung für den Geldverkehr war gering gewesen. So waren am Ende des Ersten Weltkrieges nur 450 Mio. Rupien in Geldscheinen im Umlauf gewesen und 1938 1,80 Mrd. Rupien. Bis 1945 versiebenfachte sich diese Summe auf 12,11 Mrd. Rupien.³³

Für die unmittelbare Allokation der finanziellen Reserven bedeutete dies vor allem das massenhafte Ansammeln von Bargeld. Goldsmith kommt zu der Ansicht, dass

³¹ Indian Insurance Year Books 1938, 1942, 1943; Mani (loc. cit.), S. 339.

³² B. R. Tomlinson: *The Economy of Modern India, 1860-1970*. Cambridge 1993, S. 161.

³³ Goldsmith (loc. cit.), S. 73.

dessen Anteil an den privaten Ersparnissen während des Zweiten Weltkriegs von 17 auf 52 Prozent gestiegen sei. Dementsprechend ging der prozentuale Anteil der in Bankdepots und Versicherungspolicen gehaltenen Gelder rapide zurück.³⁴

Das potentiell für Versicherung zur Verfügung stehende Geld der privaten Haushalte stieg also in diesem Zeitraum massiv an. Hierin ist der Kern des späteren rasanten Wachstums der Versicherungsbranche zu sehen. Die durch Inder geleistete Unterstützung für die britische Kriegsproduktion führte zu Lohnsteigerungen der industriellen Arbeiter und Gewinnsteigerungen der urbanen Handelsschichten. Deren neues Vermögen sollte in den darauf folgenden Jahren der ganzen Branche zugute kommen.

Nur scheinbar stieg in dieser Zeit wieder die durchschnittliche Versicherungssumme. Zwar erhöhte sie sich immerhin von 1473 Rupien 1939 bis auf 2227 Rupien im Jahr 1943, doch so beeindruckend dieses Wachstum pro Police von 51 Prozent auf den ersten Blick scheint, so spiegelte es doch in erster Linie die Geldabwertung wider. Wenn sich in Indien das Nationaleinkommen pro Kopf zwischen 1939 und 1943 von 69 Rupien auf 174 Rupien fast verdreifachte, ist es eigentlich mehr erstaunlich, dass die Versicherung nicht im selben Maße mit diesem Wachstum mitzog. Einer Forschungsmeinung, die angesichts der Versicherungssumme von einer „Periode der Konsolidierung“ spricht, muss also widersprochen werden.³⁵

Die indischen Versicherungen hatten das gegenteilige Problem. Gemessen an der zur Verfügung stehenden Geldmenge schrumpfte ihr Anteil an der Gesamtwirtschaft in dieser Periode, der Anteil des in Versicherung investierten Geldes nahm signifikant ab. Goldsmith schätzt, dass von den Rücklagen privater Haushalte statt 17 Prozent im Jahrzehnt von 1930 bis 1939 nur noch vier Prozent für die Jahre 1940 bis 1946 in Lebensversicherungen deponiert wurden. Die Versicherungen hatten also vermutlich wesentlich stärker miteinander um Neugeschäft zu kämpfen, als dies noch vor Kriegsausbruch der Fall war. Dabei stiegen auch ihre Aufwendungen an. Auf der interaktionistischen Ebene vermag dies die LIC später nachzuvollziehen. Sie beklagt die durch den Krieg angestiegenen Kosten durch „administrative Ausgaben wegen höherer

³⁴ Ebd., S. 129.

³⁵ Angaben zu den durchschnittlichen Versicherungssummen folgen den Indian Insurance Year Books 1939 und 1943, die Angaben zum Nationaleinkommen Sivasubramonian. Zu diesem verbreiteten Irrtum vgl. Agarwala (loc. cit.), S. 90.

Gehälter und Boni für die Angestellten, Anstieg der Kosten für Schreibwaren und Büroausstattung, Reiseaufwendungen etc.“³⁶

Diesen allgemein höheren Kosten stand zunächst nur die höhere durchschnittliche Versicherungssumme des Neugeschäfts gegenüber. In Folge der staatlichen Geldschwemme entwickelte sich in diesem Zeitraum die Verzinsung der Lebensversicherungsfonds rückläufig. Hatte deren durchschnittliche Verzinsung 1938 vor Ausbruch des Krieges noch bei 5,15 Prozent gelegen, sank die Verzinsung kontinuierlich bis 1945 auf nur noch 3,48 Prozent ab. Die Versicherten hatten also einen zweifachen Verlust: Einerseits durch den Kaufkraftverlust der Versicherungssummen, andererseits durch die niedrige Verzinsung des Anlagevermögens. Infolge des Krieges gingen die meisten indischen Lebensversicherungen dazu über, die ausbezahlten Summen der Policen nach unten zu korrigieren.³⁷

Die Lebensversicherung war zu diesem Zeitpunkt Opfer einer Wirtschaftspolitik, die im Wesentlichen auf den Annahmen John Maynard Keynes basierte. Die „cheap money policy“, die die indische Regierung einschlug, basierte auf „spending“ und „lending“, also einerseits günstigen Konditionen auf staatlichen Sicherheiten, andererseits auf der verbilligten Herausgabe von Krediten an Unternehmen. Die hier zugrunde liegende Idee war, dass einerseits der Staat als Akteur im Wirtschaftskreislauf aufgewertet wurde, andererseits die Kreditzinsen niedrig blieben. Dadurch wurde es dem Staat möglich, seine Verschuldung auszubauen, ohne zu horrenden Konditionen Geld leihen zu müssen. Auf kurze Sicht wurde es so möglich, die Ressourcen des Landes in Zwecke der öffentlichen Hand einbinden zu können.³⁸

Die Lebensversicherungen beteiligten sich an diesem Spiel. In kurzer Zeit allokierten sie den Lebensversicherungsfonds von Investitionen in Unternehmen zu Investitionen in Staatliche Sicherheiten. Von 1941 bis 1945 steigerten sie ihre Investitionen in Staatliche Sicherheiten von 533 Mio. Rupien auf 964 Mio. Rupien (vgl. Tabelle 10).

³⁶ Bhawe (loc. cit.), S. 209.

³⁷ Agarwala (loc. cit.), S. 87; Mani (loc. cit.), S. 347f.

³⁸ F. W. Paish: Cheap Money Policy. In: *Economica* 55 (1947), S. 167-179.

Tabelle 10: Zuwachs Staatlicher Sicherheiten am Lebensversicherungsfonds 1940 bis 1945 in Mio. Rupien³⁹

Jahr	1940	1941	1942	1943	1944	1945
a) Zuwachs Staatlicher Sicherheiten (in Mio. Rupien)	37	58	88	91	117	135
b) Zuwachs des gesamten Fonds (in Mio. Rupien)	67	85	124	100	155	156
Prozentualer Anteil von a) an b)	55	68	71	91	75	87

Damit bildeten die Staatlichen Sicherheiten den mit Abstand größten Teil der neuinvestierten Gelder der Lebensversicherungsunternehmen. Während sie sowohl in den Jahren vor, als auch nach dem Krieg rund die Hälfte ihrer Gelder in Staatliche Sicherheiten investierten (der Insurance Act von 1938 schrieb einen Anteil von 45 Prozent vor), waren ihre Investitionen in Staatliche Papiere in diesem Zeitraum weit höher.

Dabei war diese Anlagepolitik mehr Kapitulation vor der Wirtschaftspolitik, als eine patriotische Unterstützung des Krieges. Byramjee Hormusjee, der 1942 als Präsident der ILAOA amtierte, hielt am 9. März 1942 in seiner Funktion eine Rede, in der er diese Umstellung bedauerte. „Die fluktuierenden Werte solider und anderer Sicherheiten in die Lebensversicherungsbüros ihre Fonds investieren, die täglich von den Börsen in Bombay und Kalkutta veröffentlicht werden, zeigen den Abwärtstrend der meisten von ihnen. Wir wissen wie unzuverlässig die täglichen Preisangaben sind, obwohl Börsenangaben lange als Garantie galten, um börsennotierte Sicherheit festzustellen. Die Nachfrage nach Sicherheiten ist so gering, dass Preise Gegenstand plötzlicher und abnormaler Abwertungen sind, wenn nur ein geringer Verkauf erwartet wird. [...] Wie lange dies anhalten wird, ist die Frage. Und falls ein gegnerischer Angriff auf irgendeinen Teil Indiens erfolgt, [...] werden unsere großen Anteile an staatlichen und garantierten Sicherheiten einen Wertverlust von 40 Prozent oder mehr erfahren. Lasst uns hoffen, dass dies nicht eintritt, auch wenn die Möglichkeit besteht.“⁴⁰

³⁹ Eigene Berechnungen nach den Indian Insurance Year Books 1940-1945.

⁴⁰ Zitiert nach: The Indian Life Assurance Offices Association (loc. cit.), S. 140f.

Kurzum: Die indischen Lebensversicherungen waren auf Gedeih oder Verderb an die indische Regierung gefesselt. Waren sie legislativ ohnehin genötigt, ihren Anteil an Staatlichen Sicherheiten bei 45 Prozent des Fonds zu belassen, erhöhten sie in Mangel an anderen sicheren Investitionsmöglichkeiten während dieser kritischen Kriegsjahre ihre Anteile in erheblichem Maße. Hätte sich Japans Expansion, die bereits bis Birma vorgedrungen war, erfolgreich nach Indien ausgebreitet oder wäre den Achsenmächten die Invasion in Großbritannien geglückt, wären auch die indischen Lebensversicherungen mit in den Abgrund gerissen worden. In dieser Situation großer Ungewissheit blickten die indischen Lebensversicherungen genauso wie die Briten in den Abgrund. Obwohl für die eine oder andere Gesellschaft das Ende der britischen Kolonialherrschaft erstrebenswert erschienen sein mag, wäre dieses Ende ökonomisch einer Katastrophe gleich gekommen. Deshalb machten sie in dieser Situation gute Miene zum bösen Spiel, sie arrangierten sich mit dem Staat, gaben verschlechterte Geschäftsbedingungen an die Versicherten weiter, und hofften darauf, dass sich für sie die Lage verbessern würde.

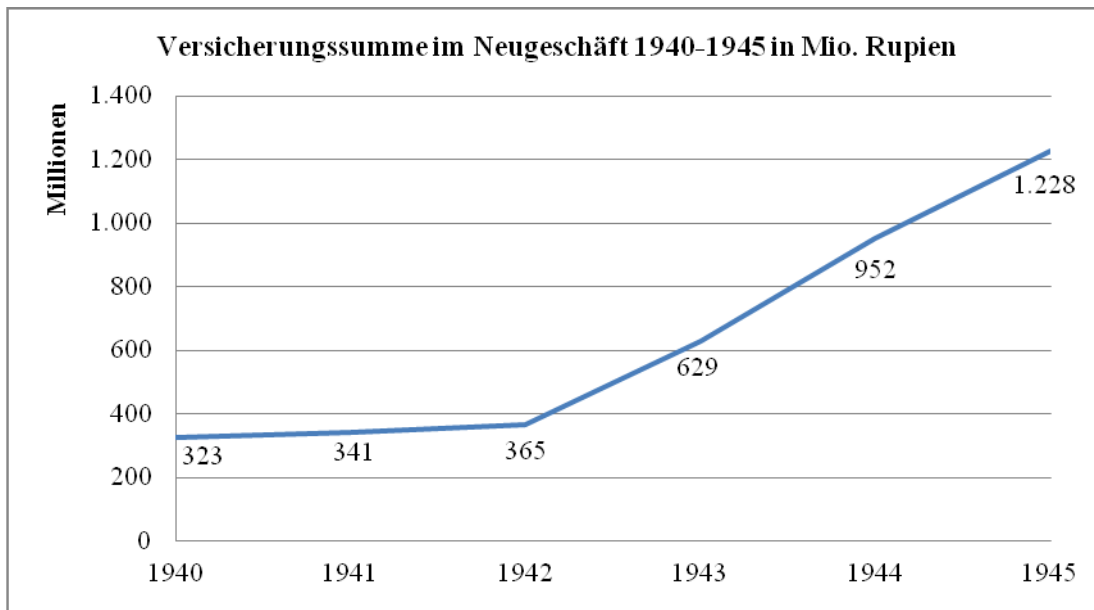
Das Jahr 1943 brachte genau diese erwünschte Wende. Das Kriegsglück wandte sich auf die Seite des britischen Empires. Die Luftschlacht um England war gewonnen, eine Invasion auf die britischen Inseln somit unwahrscheinlich, und auch in Birma befand sich die britische Südasienarmee ab Mitte des Jahres im Vormarsch. Eine Rede, wie noch ein Jahr zuvor von Hormusjee gehalten, war angesichts der jüngeren Entwicklung undenkbar. Hinzu kam, dass Indien einen neuen Vizekönig hatte. Archibald Wavell hatte sich zuvor Meriten im Kampf um Nordafrika erworben. Als amtierender Befehlshaber der Britischen Indienarmee ernannte ihn Churchill zum Vizekönig. Einerseits weil auf die Schnelle kein besserer Bewerber gefunden wurde, andererseits weil Wavell ohnehin vor Ort war und die Verhältnisse kannte. Hätte Churchill Wavell besser gekannt, wäre seine Wahl wohl auf jemand anderen gefallen. Denn dieser Vizekönig war der Ansicht, dass Indien nicht länger als Kolonie in das britische Empire zu integrieren war. Wo sein Vorgänger Linlithgow mit harter Hand regiert hatte und jegliche separatistischen Bewegungen unterdrückte, war Wavell bereit, sich mit der Opposition an einen Tisch zu setzen. Er holte Gandhi und Jawaharlal Nehru aus dem Gefängnis und versuchte die Kongresspartei zu integrieren. Erst nach Monaten reagierte

Churchill auf diesen neuen Kurs der britischen Indienregierung, äußerte zwar harsche Kritik an Wavell, rang sich aber nicht durch, diesen abzusetzen.⁴¹

Nur wenige Branchen sind so stimmungsabhängig wie die Versicherungsbranche und der mentale Umschwung des Jahres 1943 wirkte sich unmittelbar auf die Geschäftsentwicklung der Lebensversicherung aus. Innerhalb eines Jahres verdoppelte sich das Neugeschäft der indischen Lebensversicherungen fast. Es stieg von 168.989 Policen 1942 auf nun 282.642 Policen 1943 an. Die neuabgeschlossene Versicherungssumme stieg von 365 Mio. Rupien auf 629 Mio. Rupien. Hatte die Branche zuvor eine Zeit der Dürre durchgemacht, so stand dem jetzt eine Zeit des reichen Ertrags gegenüber. Die Jahre 1944 und 1945 sahen Rekordmarken des Neugeschäfts: 1944 wurden 431.521 Policen abgeschlossen und 1945 wurden mit 577.280 Policen erstmals mehr als eine halbe Million Policen in einem Jahr verkauft. Wenn man den drei Jahren 1940 bis 1942 die drei Jahre 1943 bis 1945 gegenüberstellt, so stehen den 554.322 Policen der ersten Periode 1.291.443 Policen der zweiten Periode gegenüber. Innerhalb dieser kurzen Zeit machte die Versicherungsbranche einen Quantensprung, verdoppelte das Neugeschäft und vervierfachte die Versicherungssumme.⁴²

⁴¹ Dietmar Rothermund: *Geschichte Indiens. Vom Mittelalter bis zur Gegenwart*. München 2002, S. 86f; Shiva Rao: *Review of Wavell: The Viceroy's Journal*. In: *Modern Asian Studies* 10 (1976), S. 463-466, insbes. S. 464f.

⁴² Wobei der Anstieg der Versicherungssumme, wie gesagt, vor allem durch die Geldabwertung bedingt war. Alle Angaben und Berechnungen nach den *Indian Insurance Yearbooks* für die entsprechenden Jahre.

Diagramm 2: Versicherungssumme im Neugeschäft 1940-1945 in Mio. Rupien⁴³

Rein nominell war der Versicherungsmarkt Mitte der 1940er Jahre fast dreimal so groß wie noch am Anfang der Dekade. So vorteilhaft dies für die bestehenden Gesellschaften war, so problematisch gestaltete es sich für die Verteilung innerhalb der Branche.

Das Geschäft mit großen Rabatten, überzogenen Vertreterprovisionen und unlauterem Wettbewerb setzte wieder ein – diesmal jedoch illegal, da das Versicherungsgesetz dieses Verhalten untersagte. Ein Problem der Inflation war, dass die Sicherheitsleistung in Höhe von 200.000 Rupien nun keine Hürde mehr darstellte, um eine Gesellschaft zu gründen. So wurden 1943 und 1944 jeweils sieben neue Lebensversicherungen gegründet. Neben wagemutigen jungen Männern, die alles auf eine Karte setzten, waren es verschiedene Industrielle, die ihre Fühler in die Versicherungsbranche mit ihren scheinbar so leicht zu erzielenden Erträgen streckten. Fast verzweifelt klingen die Aufrufe der ILAOA, dass die indischen Gesellschaften sich nicht gegenseitig bekämpfen und sich unter ihrem Dach vereinen sollten. So führte ihr Präsident von 1944, K. M. Naik, das Bild eines Mannes an, der zwei Säcke trage. Den Kleineren trage er auf der Brust, den schwereren auf dem Rücken. Während er den Kleineren sehe, schimpfe er nur über ihn. Dabei sei das Hauptgewicht der Säcke in dem Größeren zu

⁴³ Indian Insurance Year Books 1940-1945.

finden. Die Säcke würden dabei die Fehler symbolisieren: Der kleine Sack die Fehler der anderen, der Große die eigenen Fehler. Die Versicherungsunternehmen sollten vor allem ihre eigenen Fehler suchen und nicht übereinander herfallen.⁴⁴

Einen anderen Weg als über den Berufsverband schlug in dieser Zeit auch die Oriental ein. Unter Vorsitz ihres Vorstandsvorsitzenden, Cowasjee* Jehangir, bildete sich am 21. April 1945 ein Komitee, das die üblen Geschäftspraktiken einiger Versicherungsunternehmen untersuchen sollte. Auch wenn dieses Komitee formal vom Versicherungsinspektor einberufen worden war, so repräsentierte der von ihm vorgelegte Report keine unabhängige Meinung, sondern im Wesentlichen die Vorurteile, die die großen indischen Versicherungsgesellschaften gegenüber ihren kleineren Konkurrenten hatten. Der Bericht liegt leider nicht im Original vor. Die Zusammenfassungen der entsprechenden Sekundärliteratur weisen aber drei große Problembereiche auf, die in dem Report festgestellt wurden. Erstens die Übernahme von gesunden Versicherungsunternehmen durch Spekulanten. Zweitens die Manipulation der Lebensversicherungsfonds und drittens die Vermengung von Bank- und Versicherungsgeschäft. Einerseits war es wichtig, auf eventuelle Fehlentwicklungen aufmerksam zu machen. Andererseits scheint es, als habe der Report maßlos übertrieben. Gerade die Tatsache, dass Unternehmer auch in Versicherung investieren wollten, vermag ihnen nicht grundsätzlich verübelt zu werden. Daraus pauschal eine angestrebte Bereicherung auf Kosten der Versicherten zu unterstellen, war eine Verallgemeinerung *minor pro toto*. Auch die vermeintliche Manipulation des Lebensversicherungsfonds war mehr spekulativ als faktenbasiert. So gab der Bericht an, dass in einem Fall die Angabe zur Größe des Fonds um 45 Prozent überzogen sei. In dieselbe Richtung ging die Kritik an der Vermengung von Bank- und Versicherungsgeschäft. Der Bericht unterstellte, dass „in einem Jahr einige Investitionen der Versicherung zu einem fiktiven Preis an die Bank verkauft werden könnten. [...] Die Bilanz würde also einen Gewinn zeigen. Nach Vorlage der Bilanz könnten diese Investitionen von der Bank wieder aufgekauft werden, und somit ein Gewinn für die Bank ausgewiesen werden.“ Der Bericht scheint sich wie ein einziges Horrorszenario für die Möglichkeiten der Versicherungsmanipulation gelesen zu haben.* Die Öffentlichkeit nahm den Bericht erschüttert zur Kenntnis. Wie

⁴⁴ The Indian Life Assurance Offices Association (loc. cit.), S. 142.

* Auch Cowasji, nicht zu verwechseln mit Cowasjee Jehangir Readymoney, seinem Onkel.

* Woher die Oriental-Verantwortlichen zu ihren Annahmen kamen, ist unklar. Möglicherweise nahmen sie ihre Befürchtungen wenig aus real vorgekommenen Ereignissen, als aus Worst-Case-Scenarios.

Mani bemerkt, hatten wohl nur wenige Personen in Indien profunde Kenntnisse vom Versicherungsgeschäft. Dieser Bericht ließ sie aber das Schlimmste von der Versicherungsbranche annehmen und wirkte seriös, zumal er mit Unterstützung des Versicherungsinspektors entstanden war. Jehangir und seine Kommissionsmitglieder mögen gedacht haben, sie hätten mit dieser Warnung ihren großen Versicherungsgesellschaften gedient. Doch in der Tat hatten sie der gesamten Versicherungsbranche und damit auch ihren Gesellschaften massiv geschadet. Es war die Debatte im Anschluss an diesen Bericht, in dem erstmals von Verstaatlichung der Versicherung gesprochen wurde. Ebenfalls im Anschluss an diesen Report wurde ein weiteres Versicherungsgesetz, der Insurance Act 1950, entworfen. Er ging fast ausschließlich auf die im Jewangir-Report geäußerten Kritikpunkte und Warnungen ein. Drastische Kontrollen der Vermengung von Versicherung mit anderen Formen des Unternehmertums, die Schaffung eigener Insurance Councils, die den Versicherungsinspektor beraten sollten, und erweiterte Rechte für den Versicherungsinspektor waren die Kernbereiche dieses Gesetzes. Auf kurze Sicht mag damit die größte indische Gesellschaft ihre Stellung bestärkt haben. Auf mittlere Sicht hatte sie mit diesem Foul aber das Ansehen der ganzen Branche beschädigt und auf lange Sicht den Fortbestand der indischen Versicherungsunternehmen aufs Spiel gesetzt.⁴⁵

Ein Problem, das in diesem Zeitraum die ganze Branche betraf, war der massive Anstieg der Verwaltungsausgaben. Diese schnellten mit dem Anstieg des Neugeschäfts von 1942 auf 1943 von 26,7 Prozent auf 31,2 Prozent der Prämieinnahmen hoch. In den beiden folgenden Jahren sollten sie in der gleichen Größenordnung bleiben. A. N. Agarwala sieht hier eine Korrelation zwischen dem Anstieg des Neugeschäfts und dem Anstieg der Ausgaben. Und in der Tat scheint der rasante Anstieg an Verwaltungsausgaben zwar einerseits dem notwendigen Aufwand geschuldet, das Neugeschäft zu verarbeiten, aber andererseits auch am gestiegenen Interesse um ausländisches Geschäft zu kämpfen.⁴⁶

Dabei lagen die Verwaltungsausgaben der großen indischen Versicherungen nunmehr – anders als noch vor 1938 – nicht wesentlich unter denen der kleinen indischen

⁴⁵ Mani (loc. cit.), S. 351-354, Dharmendra Kumar: Indian Insurance: The Historical Perspective. In: H. Chaturvedi; Dharmendra Kumar; Rahul Singh (Hrsg.): Indian Insurance Report, Series I. New Delhi 2005, S. 33f.

⁴⁶ Agarwala (loc. cit.), S. 170-172.

Versicherungen. War es den sechs größten Gesellschaften noch Mitte der 1930er Jahre möglich gewesen, den Anteilssatz ihrer Verwaltungsausgaben um über zehn Prozent unter dem des Durchschnitts aller Gesellschaften zu halten, betrug der Abstand in diesem Zeitraum nur noch rund fünf Prozent. Dagegen stellte der Versicherungsinspektor fest, dass der Verwaltungskostenanteil ausländischer Gesellschaften in Indien im Durchschnitt zehn Prozent unter den indischen Gesellschaften lag und dass im internationalen Vergleich die Verwaltungsausgaben der indischen Gesellschaften unnötig hoch waren. So weist das Life Insurance Fact Book 1955 für die Vereinigten Staaten und das Vereinigte Königreich Verwaltungsausgaben in Höhe von zwölf bis 17 Prozent aus.⁴⁷

Tabelle 11: Verwaltungskostenanteil an den Prämieinnahmen aller am jeweiligen Ort arbeitenden Lebensversicherungen 1945 bis 1947 in Prozent⁴⁸

Jahr	Verwaltungskosten- anteil an Prämieinnahmen indischer Versicherungen (in Prozent)	Verwaltungskosten- anteil an Prämieinnahmen ausländischer Versicherungen in Indien (in Prozent)	Verwaltungskosten- anteil an Prämieinnahmen von Lebensversiche- rungen in den Vereinigten Staaten (in Prozent)	Verwaltungskosten anteil an Prämieinnahmen von Lebensversiche- rungen im Vereinigten Königreich (in Prozent)
1945	32,2	19,2	13,7	12,3
1946	31,2	20,2	15,7	15,0
1947	30,4	20,0	17,0	15,4

Es scheint als hätten die indischen Lebensversicherungen in der Nachkriegszeit nicht nur mit harten Bandagen, sondern auch mit erhöhtem finanziellem Aufwand um Neugeschäft gekämpft (vgl. Tabelle 11). Auf der anderen Seite waren die indischen Verwaltungsausgaben alleine deshalb nicht mit denen der anderen Länder und internationalen Gesellschaften zu vergleichen, weil zuvor eine extreme Rabattschlacht stattgefunden hatte. Die so weit niedrigere durchschnittliche Versicherungssumme hatte notwendigerweise zur Folge, dass der Verwaltungsaufwand im Verhältnis zum vereinnahmten Geld besonders hoch war. Im Sinne des Gesamterfolgs der Branche wäre

⁴⁷ Life Insurance Fact Book 1955, S. 54.

⁴⁸ Ebd.; Indian Insurance Year Book 1945, 1946, 1947.

es besser gewesen, wenn eine legislative Beschränkung der Versicherungssumme nach unten stattgefunden hätte. Davon wären die kleinen Gesellschaften abgehalten worden, Geschäft zu zeichnen, das einen unverhältnismäßig hohen Anteil an Verwaltungsarbeit nach sich zog.

Bei einer Betrachtung des gesamten Zeitraums von 1928 bis 1947 muss festgehalten werden, dass sich die Lebensversicherung gut entwickelte. Das Geschäftsvolumen der Neuabschlüsse hatte sich von 103.079 Policen (1929) auf 595.590 Policen (1946) fast versechsfacht, die Zahl der Versicherten war im selben Zeitraum von 471.056 auf 2.569.180 in gleicher Größenordnung gewachsen (vgl. Diagramm 3). Auch die Zahl der Gesellschaften hatte sich signifikant erhöht: Von 80 Gesellschaften 1928 nach einem Rückgang 1938 auf 194 Gesellschaften im Jahr 1947.

Diagramm 3: Anzahl der Lebensversicherungspolicen in Indien 1929-1948

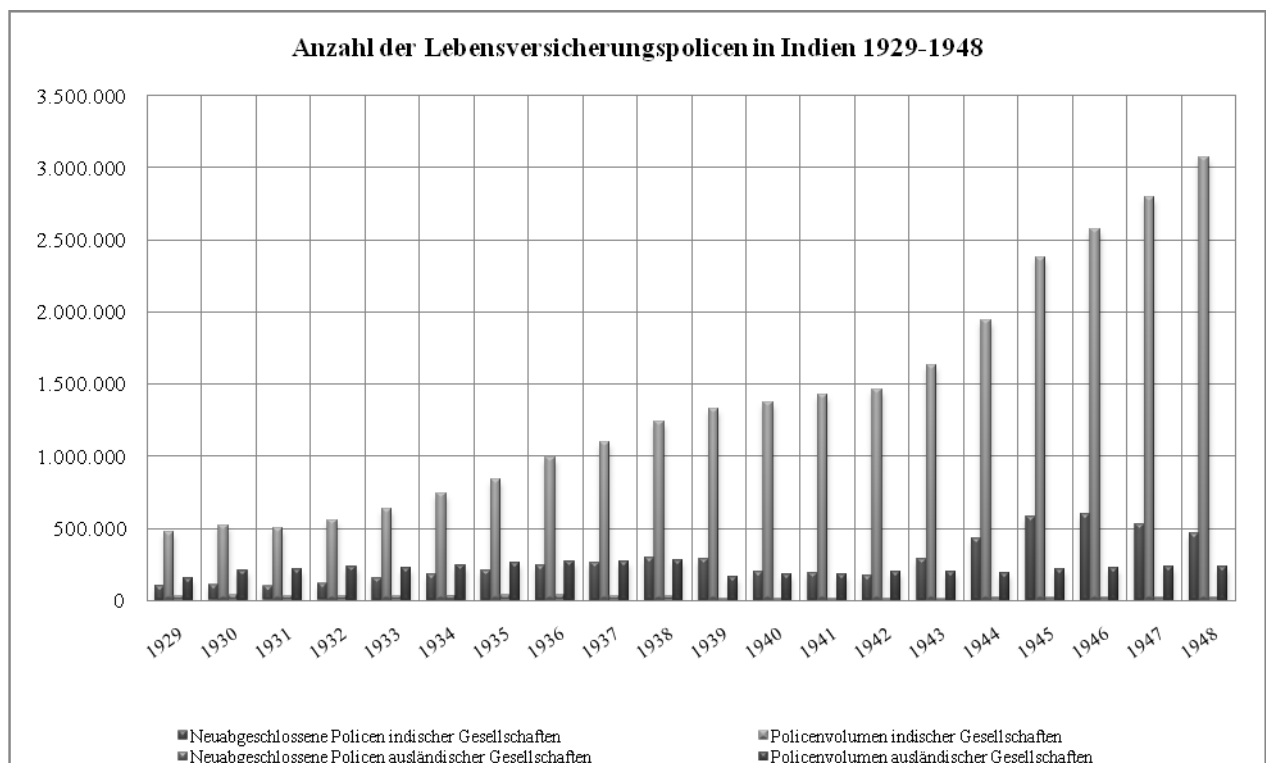


Tabelle 12: Anzahl der indischen Lebensversicherungsunternehmen und Anzahl der Versicherungsvertreter in Indien 1941 bis 1955⁴⁹

Jahr	Lebensversicherungsunternehmen in Indien	Versicherungsvertreter in Indien	Jahr	Lebensversicherungsunternehmen in Indien	Versicherungsvertreter in Indien
1941	177	N. A.	1949	189	180.737
1942	179	N. A.	1950	185	172.936
1943	184	65.921	1951	176	126.691
1944	191	89.902	1952	163	68.922
1945	198	122.926	1953	161	94.140
1946	200	156.992	1954	154	119.268
1947	194	174.169	1955	149	N. A.
1948	191	170.016			

Neben den hauptamtlichen Angestellten der Versicherungen, für die leider keine Zahlen vorliegen, bot die Versicherungsbranche zu ihren konjunkturellen Hochzeiten über hunderttausend Menschen ein Zusatzeinkommen als Versicherungsvertreter. War die Lebensversicherung in Indien noch in den 1920er Jahren ein reines Nischenprodukt gewesen, so muss für den Zeitpunkt der Unabhängigkeit sehr wohl von einer relevanten Branche für die gesamtwirtschaftliche Situation gesprochen werden. Mit ihrem Lebensversicherungsfonds von mehr als einer Milliarde Rupien alleine in Staatlichen Sicherheiten im Jahr der Unabhängigkeit hatten die indischen Lebensversicherungen einen gewichtigen Anteil an der Gesamtwirtschaft des Landes.⁵⁰

Im Gegensatz zu vielen anderen Ländern waren die *big player*, die großen Lebensversicherungsunternehmen, in ihrer Wachstums- und Anlagestrategie sehr konservativ. Ohnehin hatte jedes Unternehmen mindestens 45 Prozent seiner Anlagen in Staatlichen Sicherheiten zu deponieren, die größte indische Lebensversicherung, die Oriental, lag in diesem Aspekt weit höher.⁵¹ Bei allen Konfrontationen und Verwerfungen auf der politischen Ebene Indiens waren die Lebensversicherungen insgesamt in dieser Phase sehr staatstragend. Auch wenn in der Eigendarstellung der LIC suggeriert wird, dass die indischen Lebensversicherungen sich für die Unabhängigkeit mit stark gemacht hätten,

⁴⁹ Agarwala (loc. cit.), S. 83, 94, 184f. Für die Werte zur Zahl der Gesellschaften bis 1939 siehe oben, Tabelle 7, S. 108.

⁵⁰ Indian Insurance Year Book 1947.

⁵¹ A. K. Bhattacharjee: The Insurance Act, 1938 and The Law of Insurance. Calcutta 1954, S. 163ff.

stellt sich doch die Frage: Wodurch? In dieser kritischen Phase ist von Unterstützungen irgendwelcher Parteiversammlungen nichts zu lesen. Selbst die Anfang des 20. Jahrhunderts gegründeten Versicherungen, die mit dem Impetus einer nationalen Selbständigkeit entstanden waren, äußerten sich als Gesellschaften nicht kritisch gegenüber der britischen Kolonialherrschaft. Die Versicherungsgesellschaften waren exklusiv geschäftsmäßig aktiv, an einer rationalen Kapitalanlage interessiert und vor allem sehr unpolitisch. Selbst dort, wo Freiheitskämpfer an ihnen beteiligt waren, blieben die Unternehmen Unternehmungen rein ökonomischer Natur.

Die Lebensversicherung war auf einem guten Kurs, auf einem Wachstumskurs. Dieser setzte sich prinzipiell in den Jahren nach der Unabhängigkeit fort. Doch gerade dieser Erfolg in einem rückständigen Land wie Indien war es, der die Geschäftsgrundlage der Unternehmen bedrohte. Bereits in den 1930er Jahren war es zu Übernahmen von Versicherungen durch Geschäftsleute gekommen, diese Bedrohungslage für die Lebensversicherung existierte auch nach der nun überstandenen Krise während des Zweiten Weltkrieges fort. Das Cowasjee-Jehangir-Komitee war auch Ausdruck der selbst empfundenen Bedrohungslage. Die indischen Lebensversicherungen boten eine moderne Finanzdienstleistung auf respektablem Niveau in einem sehr rückständigen Land an. Nur der Teil der Bevölkerung, der in der Moderne angekommen war, war potentieller Abnehmer von Lebensversicherungspolicen. Für den größten Teil der Bevölkerung blieb die Lebensversicherung unbegreiflich. Die Funktion und der Ablauf von Versicherung blieben für die Mehrzahl der Bevölkerung und insbesondere die Wähler der Kongresspartei abstrakt. In ihrer Gesamtheit war das Gewicht derwerbenden Fürsprecher der Lebensversicherung in diesem Bereich zu schwach ausgeprägt. Der Umstand, dass Versicherungen sich dadurch zu profilieren suchten, dass sie andere Gesellschaften schlecht darstellten, schadete dem Außenbild der Branche. *Ex post* sind hierin Erklärungsansätze für die später erfolgte Verstaatlichung zu finden.

Ein großer Unsicherheitsfaktor für die gesamte Branche war die unklare Konfliktlösungsstrategie. Mit dem Versicherungsgesetz 1938 war Indien – erstmals! – legislativ einen eigenen Weg gegangen. Wenn man von der Theorie der Pfadabhängigkeit von Entscheidungen ausgeht, dann hätte dieser neue Weg nur konsequent weiter beschritten werden müssen. Doch insgesamt herrschte Unsicherheit. Es fehlte die Verpflichtung auf professionelle Techniken. Für die indischen Versicherungsunternehmen bestand die Möglichkeit sich viel stärker miteinander zu verbinden. Auf der Ebene von

Berufsverbänden hätten sie eine verpflichtende Infrastruktur zur Verhinderung unprofessioneller und korrupter Geschäftspraktiken schaffen können. Verschiedene Vorstöße der ILAOA in diese Richtung verhallten ungehört. So lag ein Schwerpunkt der Arbeit der ILAOA darauf, eine systematische Versicherungsausbildung zu fordern. Stellvertretend dafür sei hier ein Ausschnitt aus einer Ansprache ihres Präsident K. C. Desai am 8. März 1946 angeführt: „Ich fühle, dass der Fortschritt der Lebensversicherung in Indien stark vom belebenden Faktor der Versicherungsausbildung abhängen wird. Ich appelliere deshalb an die indischen Universitäten Kurse in Lebensversicherungspraxis und -theorie anzubieten.“⁵² Die ILAOA selber hoffte darauf, Bündnispartner für die Versicherungsausbildung zu finden, stieß aber auf wenig Resonanz. Ein mit großem Aufwand betriebenes Studienprogramm zu einem „Diplom in Lebensversicherung“ führte nur zu unbefriedigenden Ergebnissen: 725 Teilnehmern an den Kursen und Prüfungen der ILAOA standen bis 1952 lediglich 20 Absolventen gegenüber. Zudem bestand der Großteil der Studenten aus Versicherungsangestellten. Die in Indien realisierte Versicherungsausbildung gestaltete sich sehr unbefriedigend und reichte nicht ansatzweise an die Qualität der Versicherungsausbildung in England oder Schottland heran.⁵³

Auch die Forderungen nach standardisierten Geschäftspraktiken, wie zum Beispiel die Einführung einheitlicher Sätze für medizinische Untersuchungen für Versicherungsbewerber, verhallten zumeist ungehört. Was auf kleinem Raum zu organisieren sein mag, war in Indien ob seiner Größe unmöglich. Es fehlte letztlich an Informations-, Sanktions- und Kontrollmöglichkeiten. In dem Moment, wo sich Versicherung aus Bombay oder Kalkutta heraus ausbreitete, bestand kaum noch eine Kontrolle darüber, ob die Geschäftspraxis den Vorgaben des Versicherungsgesetzes entsprach. Das Auftreten von Versicherungsvertretern vor Ort war angesichts der Größe des Landes kaum zu überblicken. Dem zollten die großen Gesellschaften dadurch Rechnung, dass sie zahlreiche selbständige Niederlassungen errichteten, die die Vertreter kontrollierten. Es fehlte allerdings auf der politischen Ebene das entsprechende Äquivalent. Die Mesoebene zwischen der unmittelbaren Kommunalregierung und der Landesebene war faktisch nicht existent. Angesichts des Entwicklungsstandes des Landes war es geradezu töricht zu glauben, dass ein Versicherungsinspektor alleine die Aufsichtsfunktion hätte wahrnehmen können. Die legislative Änderung 1938 – weg von einem britischen

⁵² The Indian Life Assurance Offices Association (loc. cit.), S. 144.

⁵³ Ebd., S. 98-101.

Versicherungsmodell des *laissez faire* hin zu einem US-amerikanischen Modell strengerer Kontrolle – hätte hier einer Fortsetzung bedurft. Wie in den Vereinigten Staaten hätte es einer Versicherungszulassung und Aufsicht auf einer Ebene von Bundesstaaten bedurft. Damit hätten die Versicherungsgesellschaften streng an die Kandare gelegt und Missstände rechtzeitig wahrgenommen werden können. Doch woher nehmen, wenn es nicht vorhanden ist? Die Lebensversicherungsbranche war fortschrittlicher als die politische Ebene, und sie war in ihren Möglichkeiten durch die Rückständigkeit der öffentlichen Verwaltung beschränkt. Dieser Mangel an Rechtssicherheit und an Gewährung von Schutz sowohl der Gesellschaften, als auch der Versicherten, wurde zur Achillesferse der Versicherung in dieser Zeit. In diesem Sinne war die Periode bis zur Unabhängigkeit eine Phase des erfolgreichen Wachstums der Lebensversicherung bis hin zu ihren politischen, geographischen und ökonomischen Grenzen.

VERSICHERUNG VON DER UNABHÄNGIGKEIT BIS ZUR VERSTAATLICHUNG

Aus wirtschaftlicher Sicht stellte das Jahr 1947 für Indien einen Wendepunkt dar. Denn es kamen drei Faktoren zusammen, die strukturell die Lage des Landes veränderten:

- Der Abzug der Kolonialregierung,
- die Abtrennung von Pakistan und
- das aus der Abtrennung resultierende Flüchtlingsproblem.

Der Abzug der Kolonialregierung stellt vor allem den politisch sichtbaren Wendepunkt dar. Faktisch änderte sich an der Wirtschaftspolitik und der Administrationsstruktur des Landes zunächst nichts. Britische Kolonialbedienstete wurden sukzessive durch indische Verwaltungsbedienstete ersetzt, aber im Großen und Ganzen blieb der Aufbau der Verwaltung bestehen. Der Indian Civil Service, der schon vor der formalen Unabhängigkeit von indischstämmigen Menschen dominiert worden war, führte seine Arbeit in vergleichbarer Weise fort. Für große administrative Reformen war keine Zeit und kein Raum: Die Einarbeitung der Kongresspolitiker, die nun das Land regieren sollten, die Abwicklung der Abtrennung von Pakistan, die Auseinandersetzungen mit den Fürstenstaaten, die Reaktion auf die Migrationsbewegungen und das Finden einer außenpolitischen Rolle des Landes banden alle Energien der Verwaltung. Für die Gestaltung der Wirtschaftspolitik blieben kaum Ressourcen.

Neu waren aber die Chancen, die Sozialpolitik des Landes zu gestalten. Unter der britischen Regierung hatte es kein Interesse daran gegeben, einen Wohlfahrtsstaat aufzubauen. Dies änderte sich unter der Ägide Nehrus. Jawaharlal Nehru war überzeugter Sozialist und für ihn bestand gar kein Zweifel, dass in Indien ein Wohlfahrtsstaat nach britischem Vorbild aufgebaut werden sollte. In der Kongresspartei bildeten sich verschiedene Planungskommissionen, die nach Möglichkeiten für den Aufbau von Sozialsystemen Ausschau halten sollten.¹ Zumindest in den öffentlichen Reden wurde der Sozialstaat als ein Ziel des neugeschaffenen Staates propagiert. Allgemeine Schulbildung sollte geschaffen, das Kastensystem überwunden, eine allgemeine Gesundheitsversorgung eingeführt, die ‚Übel‘ freier Marktwirtschaft abgestellt werden.² Dies blieben in den ersten Jahren, wie gesagt, Sonntagsreden. Doch eine veränderte Öffentlichkeit und die Aufbruchstimmung in den Blättern schufen den Nährboden, auf dem die dann tatsächlich durchgeführten wirtschaftspolitischen Reformen gedeihen sollten.

Aus Sicht der Versicherung waren die Auswirkungen der Abtrennung von Pakistan zunächst minimal. Schwerpunkt der indischen Wirtschaft und der Versicherungsbranche war Bombay und bis dorthin wirkten sich die tausend Kilometer entfernt stattfindenden Grenzziehungen nicht aus. Alleine das Investitionsklima gestaltete sich in dieser Zeit sehr zurückhaltend. Statt in langfristige Werte zu investieren, horteten Firmen und Privatleute Sachwerte. Es kam aber weder zu einem signifikanten Rückgang der Investitionen, noch zu einer vergleichbaren Dynamik und Aufbruchstimmung wie sie andere Länder zu dieser Zeit erlebten.³ Anders gestaltete sich die Lage in den grenznahen Regionen. Bank- und Versicherungsgewerbe waren in den Indien zugeschlagenen Regionen höher entwickelt gewesen als in den Pakistan zugeschlagenen Regionen. Trotz muslimischer Mehrheitsbevölkerung im Westpunjab war dort die Mehrzahl der Versicherten hinduistischen oder sikhistischen Glaubens gewesen. Weil der Nordwesten Indiens nun ein islamischer Staat wurde, entschlossen sich insgesamt 15 Gesellschaften, 13 aus Lahore und zwei aus Karachi, ihren Sitz in das nahe gelegene

¹ C. N. Vakil: *Economic Consequences of Divided India. A Study of the Economy of India and Pakistan.* Bombay 1948, S. 17.

² Ebd., S. 18f.

³ Ebd., S. 42.

Delhi oder den Ostpunjab zu verlegen.⁴ Zusammen mit 14 weiteren Gesellschaften, die substanzielles Geschäft in Pakistan abgeschlossen hatten, bildeten sie die Evacuee Insurance Companies Association und kämpften um ihr Recht, auch die Versicherungsnehmer in Pakistan betreuen zu dürfen – zunächst ohne Erfolg, denn durch eine Änderung des pakistanischen Versicherungsgesetzes wurde es indischen Gesellschaften verboten, sich in Pakistan zu betätigen. Das führte dazu, dass die noch dort Versicherten den beschwerlichen Weg nach Delhi auf sich nehmen mussten, wenn sie ihre Policen bedienen wollten.⁵

Pakistan hatte infolge der Teilung einen deutlichen Rückschritt seiner Versicherungsentwicklung erleben müssen. Es waren zuvor selbst in Regionen mit fast ausschließlich muslimischer Bevölkerung große Teile der Versicherten anderen Glaubens gewesen. Durch die Radikalisierung des Verhältnisses zu Indien kam es zu einer Abwanderungsbewegung von Hindus, Sikhs und Christen aus Pakistan. Verbunden mit einem Rückgang der säkularen Werte führte dies zu einer verringerten Nachfrage nach Versicherung.

Tabelle 13: Anzahl an Hauptsitzen von Versicherungsunternehmen in Indien und Pakistan 1946 bis 1948⁶

Datum	10. 9. 1946	15.11.1947	7.10.1948
Indien	218	236	234
Pakistan	21	9	6
Gesamt	239	245	240

Die Anzahl der in Pakistan registrierten Versicherungsgesellschaften hatte sich mehr als halbiert (vgl. Tabelle 13). Unter den abgewanderten Gesellschaften war unter anderem die renommierte Bharat-Versicherung, die bereits 1936 in der Region über 27.000 Policen abgeschlossen hatte.⁷

Im Vergleich zu Pakistan wirkte sich die Trennung für Indien nicht so gravierend aus. Die Bestand stieg in dieser Phase sogar: Von 2,797 Mio. 1946 auf 2,936 Mio. 1947 auf

⁴ Ebd., S. 523.

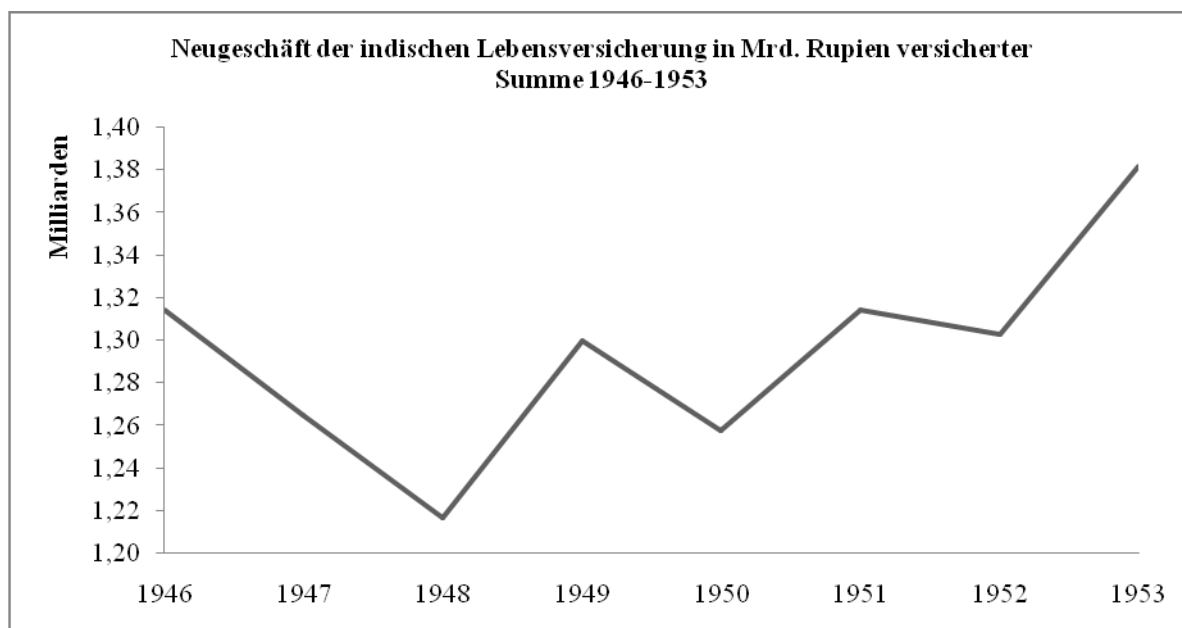
⁵ S. P. Sharma: Organisation of Indian Insurance. Bombay 1967, S. 40.

⁶ Vakil (loc. cit.), S. 523.

⁷ Insurance Year Book 1936.

3,025 Mio. 1948.⁸ Allerdings stellt sich die Frage, wieviele Policen durch die Trennung nicht mehr richtig bedient wurden. Beim Neugeschäft ist ersichtlich, dass durch die Trennung ein gewisser Anteil des Geschäfts weggefallen war. Von 1946 bis 1948 erlebten die indischen Lebensversicherungsunternehmen hier einen Rückgang von 22 Prozent. Die neu abgeschlossenen Policen 1948 lagen mit 467.000 um 119.000 Policen unter dem Stand von 1946.⁹ Auch bei der Höhe des neu abgeschlossenen Geschäftes dauerte es eine Zeit, bis wieder das Niveau vor der Trennung erreicht worden war (vgl. Diagramm 4).

Diagramm 4: Neugeschäft der indischen Lebensversicherung in Mrd. Rupien versicherter Summe 1946-1953¹⁰



Allerdings stellt sich dabei die Frage, zu welchem Anteil die Abtrennung Pakistans unmittelbar ausschlaggebend war, oder eben der mentale Wandel, den diese Landesteilung bewirkt hatte. Soweit es sich überblicken lässt, handelt es sich nicht um einen Rückgang, der alleine die nord- und ostindischen Versicherungen betraf, sondern die gesamte Branche. So stieg zum Beispiel das Geschäft der in Kalkutta beheimateten Hindusthan Co-operative von 121 Mio. 1947 auf 127 Mio. Rupien 1948, das der ebenfalls dort beheimateten Metropolitan im selben Zeitraum von 42 Mio. auf 53 Mio.

⁸ A. N. Agarwala: Insurance in India. A Study of Insurance Aspects of Social Security in India. Allahabad o. J. [1961], S. 132.

⁹ Sharma (loc. cit.), S. 40.

¹⁰ Agarwala (loc. cit.), S. 117.

Rupien. In den nicht unmittelbar betroffenen Regionen hatte zum Beispiel die Bombay Mutual von 1947 auf 1948 einen Rückgang ihres Neugeschäfts von 63 Mio. auf 38 Mio. Rupien zu verzeichnen, die Oriental einen Rückgang von 174 Mio. auf 159 Mio. Rupien und die in Madras beheimatete United India von 34 Mio. auf 25 Mio. Rupien.¹¹ Dabei finden sich auch gegenläufige Beispiele. Es lässt sich also nicht mit aller Klarheit ausmachen, welchen Anteil die unmittelbaren Folgen der Teilung an diesem Rückgang des Neugeschäfts hatten. Der unmittelbar nach Teilung erfolgte Rückgang im Neugeschäft scheint mehr psychologische Ursachen gehabt zu haben, als dass er Ausdruck einer nachhaltigen Rückwärtsentwicklung aufgrund des Fehlens dieser geographischen Regionen war.

Erst im Dezember 1948 kam es auf Druck der Evacuee Insurance Companies Association zu einer Vereinbarung der beiden Regierungen, um eine Fortsetzung des Geschäfts der indischen Gesellschaften in Pakistan zu ermöglichen. Nach dieser Vereinbarung mussten die Investments auf pakistanische Policen zu vierzig Prozent in Sicherheiten in Pakistan und zu fünfzehn Prozent in indischen Staatsanleihen getroffen werden. Der Rest des Geldes war unter Aufsicht der Reserve Bank of Pakistan zu stellen. Indische Gesellschaften, die kein Neugeschäft in Pakistan mehr abschließen wollten, sollten forthin gleichberechtigt mit anderen ausländischen Gesellschaften behandelt werden. Versicherungsausschüttungen in beiden Ländern durch eine Versicherungsgesellschaft sollten nicht mit weiteren Aufschlägen belastet werden, sofern sie nicht 2000 Rupien überschritten. Policen, die in Folge der Vivisektion nicht mehr hätten bedient werden können, sollten noch bis Ende 1949 durch die Versicherungsnehmer wieder aktiviert werden können.¹² Welche Bedeutung die im Ausland verbliebenen Policen noch am Gesamtgeschäft hatten, ließ sich zunächst nicht überblicken. Erst mit der Verstaatlichung der Lebensversicherung 1956 wurden die verschiedenen Policen zusammengeführt und festgestellt, dass zu dieser Zeit rund 130.000 Policen auf pakistanische (Ost- und Westpakistan) Versicherungsnehmer liefen.¹³ Wie viele davon als neues Auslandsgeschäft abgeschlossen worden waren und wie viele Policen 1947 ursprünglich in den Büchern der von Pakistan nach Indien umgezogenen Gesellschaften waren, lässt sich nicht mehr exakt feststellen. Eine

¹¹ Ebd.

¹² Vakil (loc. cit.), S. 524f.

¹³ Vgl. Dharmendra Kumar (Hrsg.): *Tryst with Trust. The LIC Story*. Bombay 1991, S. 453 u. 455.

Schätzung in der Größenordnung von 100.000 bis 200.000 Versicherungspolicen scheint realistisch zu sein.

Die Migrationsprozesse unmittelbar durch und in Folge der Trennung von Indien und Pakistan führten nicht zuletzt auch bei den Versicherungen zu großen organisatorischen Problemen. Schätzungsweise sechs Millionen Menschen wurden aus Gebieten vertrieben, die nun zu Pakistan gehörten, rund sechseinhalb Millionen Menschen wurden aus Gebieten vertrieben, die nun zu Indien zu zählen waren.¹⁴ In Folge der Teilung entschieden sich weitere rund fünf Millionen Menschen, in das jeweils andere Land umzusiedeln.¹⁵ Damit waren insgesamt mehr als 17 Millionen Menschen unterwegs, vom Umfang her entsprach das der Einwohnerzahl ganz Ostdeutschlands, Australiens oder der Niederlande. Viele der Menschen hatten überhastet aufbrechen müssen und retteten nur was sie am Leibe hatten in das neue Land. Organisatorisch stellte das die Versicherungen vor große Probleme. Im März 1948 war ein großer Teil der Menschen noch nicht untergekommen. 877.000 Flüchtlinge lebten alleine in *einem* der provisorisch eingerichteten Flüchtlingscamps.¹⁶ Bis März 1949 stabilisierte sich die Zahl der Flüchtlingscampbewohner auf geschätzte 900.000.¹⁷ Versicherungsnehmer konnten nicht lokalisiert werden und diese hatten *vice versa* Probleme, Kontakt mit ihren Versicherungen aufzunehmen. Ein weiteres organisatorisches Problem kam hinzu: Lebte ursprünglich der größte Teil der Flüchtlinge noch in unmittelbarer Grenzgegend, wurden nach und nach die Vertriebenen über das ganze Land verteilt. Die Zahl von 666.000 Flüchtlingen, die im Ostpunjab noch im März 1948 registriert waren, hatte sich bis März 1949 auf 246.000 reduziert. Bis Februar 1950 schrumpfte die Zahl auf 135.000.¹⁸ In Bombay dagegen waren anfangs nur 44.000 Menschen in Flüchtlingslagern untergebracht, deren Zahl stieg aber bis März 1949 auf 218.000, um dann im Februar 1950 mit 185.000 die Zahl der Campbewohner im Ostpunjab zu übertreffen.¹⁹ Die Flüchtlinge verteilten sich über das ganze Land, suchten Unterkunftsmöglichkeiten, knüpften Bande zu weit entfernten Verwandten und verschwanden letztlich in der Masse der Bevölkerung. Für die Versicherungen

¹⁴ Vakil (loc. cit.), S. 76.

¹⁵ Ebd., S. 127.

¹⁶ Ebd., S. 86.

¹⁷ Ebd.

¹⁸ Ebd., S. 122.

¹⁹ Ebd.

bedeutete dies, dass es sehr schwer wurde nachzuvollziehen, welche Migrationswege ihre Kunden genommen hatten. Die Indian Life Insurance Offices Association als Dachverband schlug all ihren Mitgliedern vor, dass sie eine Kopie der Versicherungspolice an alle Versicherten aus den pakistanischen Gebieten, dem Punjab und Delhi zuschicken sollten, um alle Geflohenen zumindest zeitnah mit einem auf sie ausgestellten Versicherungsschein auszustatten.²⁰ Ob die Versicherungsscheine dann tatsächlich bei den Versicherten ankamen, und wie sich die Auszahlungen bei den auf der Flucht Getöteten darstellten, kann mangels Quellen heute nicht mehr rekonstruiert werden. Nichtsdestoweniger muss der Versicherungsbranche ein positives Zeugnis ausgestellt werden. Alle in der Branche versuchten zumindest vordergründig zusammenzuarbeiten, um in dieser Ausnahmesituation wieder normalisierte Bedingungen herzustellen. So auch das Aufsichtsamt. Der Versicherungsinspektor leistete seinen Anteil, indem er anfragte, ob es den Versicherungen etwas ausmache, Versicherungspolice zu verlängern, die aufgrund der Vertreibung nicht hatten bedient werden können. Viele Menschen hatten ihre Versicherungspolice in dem festen Glauben abgeschlossen, dass sie dauerhaft über ein Einkommen verfügen würden. Durch die Vertreibung war es ihnen nicht möglich gewesen, ihren Zahlungsverpflichtungen nachzukommen. Die Aufforderung des Aufsichtsamtes ging also in die Richtung, dass man sich auf eine spätere Fortsetzung der Police einigen sollte. Wenn der Vertriebene wieder in der Lage sei, seine Police zu bedienen, sollte er sie nicht unter verschlechterten Umständen fortsetzen.²¹ Dem scheint entsprochen worden zu sein, jedenfalls ist nicht bekannt, dass eine Versicherungsgesellschaft dem widersprochen hätte oder dass es zu irgendeinem gerichtsanhänglichen Verfahren dazu gekommen sei.

Versicherung in der neugegründeten Republik

In Folge der Unabhängigkeit war es nicht nur zur Abtrennung von Pakistan gekommen, sondern zugleich waren auch die Fürstenstaaten in das Territorium der neuen Republik integriert worden. Fast ein Drittel der geographischen Fläche Indiens

²⁰ Ebd., S. 524.

²¹ Ebd.

war bis zur Unabhängigkeit von formal autonomen Kleinstaaten bedeckt gewesen, die nun mehr oder minder friedlich in die Republik integriert wurden. Ausgerechnet der größte Fürstenstaat, Hyderabad, wehrte sich massiv gegen seinen Anschluss und erst durch die sogenannte ‚Operation Polo‘, einen überraschenden und massiven Militärschlag, wurde dieser rückständige Staat 1948 Teil der jungen Republik.²² Im Zuge dieser Umstrukturierungen entwickelten sich neue Geschäftsmöglichkeiten und Handelswege. In dem feudal geprägten Hyderabad erhielt nun die Moderne Einzug. Umgekehrt breiteten die Industriellen Maisurs sich nun im Staatsgebiet der Republik Indien aus. Insgesamt glichen sich die unterschiedlichen Territorien einander an. Nun galt (formal) gleiches Recht und gleiche Währung im gesamten Gebiet.

Doch dies war nur eine Ausprägung der Unabhängigkeit. Denn mit der Realisierung des neuen Staates entstand auch politische Verantwortung. Die Kolonialregierung hatte sich verweigert, zu sozialen Fragen grundlegende Konzepte zu entwickeln. Im Zentrum ihrer Wirtschaftspolitik hatte die Förderung britischer Handelsinteressen gestanden. So hatte sie die Gründung von Fabriken unterstützt, den Ausbau des Eisenbahnsystems massiv vorangetrieben und ansonsten den Freihandel gefördert. Dagegen hatte sich die Kongresspartei unter Gandhi klar abgegrenzt. Paradigma ihrer Wirtschaftspolitik war das Wohlergehen des einzelnen Menschen. Anhand einzelner Beispiele, wie dem Salzmarsch, hatte die Unabhängigkeitsbewegung demonstrativ die Prioritätensetzung bei der Kolonialregierung aufgedeckt. Es gelang, klar zu machen, dass die von der Kolonialregierung verfolgten Werte nicht die Werte der indischen Bevölkerung waren. Doch dies war eine Selbstdefinition aus der Negation heraus, aus der radikalen Ablehnung einer Form von politischem Handeln.

Nach dem Erreichen des einenden Zieles eines unabhängigen Indiens zerfiel die Bewegung in Gruppen mit verschiedenen Ansichten. Die am Unabhängigkeitskampf beteiligten Personen hatten sehr unterschiedliche Vorstellungen gehabt, wie der neue Staat auszusehen habe.

Da war zum einen die Gruppe der Industriellen. Diese hatten unter der Kolonialregierung erleben müssen, dass sie im Außenhandel gegenüber Briten benachteiligt worden waren. In vielen Sektoren der Wirtschaft hatte es eine *laissez faire* Einstellung

²² Vgl. für die Details: C. Taylor Sherman: The integration of the princely state of Hyderabad and the making of the postcolonial state in India 1948-1956. In: The Indian Economic and Social History Review. 2007, S. 489-516.

der Kolonialregierung gegeben. Statt Regelsetzung und Verhinderung unfairen Wettbewerbs hatten die Industriellen allzu oft erleben müssen, dass von staatlicher Seite gegenüber ihren Anliegen Desinteresse gezeigt worden war. Außerdem war es auch nicht in ihrem Sinne, dass ein Großteil der Bevölkerung unterhalb der Armutsgrenze lebte. Sie wollten einen starken Staat, der ihre Handelsinteressen schützt, einen fürsorgenden Staat, der die Bevölkerung soweit unterstützt, dass der indische Binnenmarkt sich entwickeln könne und sie wollten einen fördernden Staat, der die Industrialisierung unterstützt.

Die reichsten Inder hatten mit Großspenden den Unabhängigkeitskampf unterstützt. Sowohl die Familie Tata aus Bombay, G.D. Birla aus Kalkutta oder Ramakrishna Dalmia aus Nordindien. Kaum eine größere Unternehmersdynastie hatte sich dem Unabhängigkeitskampf entzogen. Durch Geldspenden, Beteiligung an den Boykottaufrufen und konkrete politische Mitarbeit waren sie beteiligt. Konkreten Ausdruck hatte dies bereits 1944/45 in dem sog. Bombay-Plan gefunden, einer Zusammenstellung von Vorschlägen, wie Wirtschaftspolitik nach der Unabhängigkeit zu gestalten sei.²³ In diesem Programm wurde die These vertreten, dass eine Wirtschaft nur wachsen könne, wenn der Staat reguliere und interveniere. Inländische Wirtschaft müsse vor Konkurrenz aus dem Ausland geschützt werden. Die Regierung habe ihr Gewicht dafür einzusetzen, dass eine Verschiebung vom agrarischen zum industriellen Sektor stattfinde. Dafür wurden auch konkrete Ziele benannt: Innerhalb von 15 Jahren nach der Unabhängigkeit sollte der Anteil agrarischer Arbeitskräfte von 72 auf 58 Prozent sinken, während die Beschäftigtenzahl im sekundären Sektor von 15 auf 26 Prozent und der Anteil der im Dienstleistungssektors beschäftigten Arbeitskräfte von 13 auf 16 Prozent steigen sollten.²⁴ Dies sei durch staatliche Investitionen zu erreichen. Insgesamt sollte der Staat 100 Milliarden Rupien investieren, davon zwölf Milliarden in den primären Sektor, 45 Milliarden in den sekundären Sektor, 22 Milliarden in den Wohnungsbau und 21 Milliarden in sonstige Sektoren (vor allem den Dienstleistungssektor).²⁵

Nur scheinbar andere Interessen vertraten die Sozialisten und Kommunisten innerhalb des Kongresses. Die führenden Rollen hatten Studierende übernommen. Nehru selbst war

²³ Purshottamdas Thakurdas (Hrsg.): A Brief Memorandum Outlining a Plan of Economic Development for India. Zwei Bände. London 1945.

²⁴ Dietmar Rothermund: An Economic History of India From Pre-Colonial Times to 1991. London 1993, S. 124.

²⁵ Ebd.

Anhänger eines fabianschen Sozialismus. Radikale Arbeiterführer waren dagegen in der Minderheit und gelangten nicht in die engeren Machtzirkel. Zu den kommunistischen Regierungen in Moskau und Peking versuchte die junge indische Regierung freundschaftliche Beziehungen aufzubauen. Somit gab es keinen Grund zu opponieren. Zudem war mit Subhas Chandra Bose der letzte große Revolutionär verschwunden.²⁶ Somit fehlte es radikalen Sozialisten und Kommunisten sowohl am Feindbild, als auch an einem charismatischen Führer, hinter dem sie sich vereinen konnten. Die Radikalen innerhalb des Kongresses blieben also insgesamt in ihrer Wirkung diffus. Nehru dagegen führte präsidial. Er versuchte Forderungen der Sozialisten mit den Interessen indischer Unternehmer zu vereinen. Denn Unternehmertum an sich lehnte er nicht ab, wohl aber die Ausbeutung Indiens durch ausländische Unternehmen und das System der Managing Agencys, also den Produktionsverlagerungen durch Agenturen. Dagegen sah er die indischen Unternehmer als künftige Stützen der Wirtschaft. Mit Shanmukhan Chetty und John Mathai hatte er zwei Unternehmer für die Aufgabenfelder Finanzen und Eisenbahn in sein Kabinett berufen, ab 1953 rückte mit T. T. Krishnamachari als Handelsminister der dritte Unternehmer in das Kabinett auf. Für den von Nehru vertretenen Kurs entstand in Indien die Leer-/Lehrphrase des „Nehruismus“ (engl. Nehruism),²⁷ als sei die pragmatisch gestaltete Wirtschaftspolitik eine politische Ideologie. Das war sie jedoch mitnichten. Nehrus Stil orientierte sich bewusst an dem reformsozialistischen Modell des Fabianismus. Wie der römische Konsul, der Hannibal in Süditalien langsam durch Rückzug und Vermeidung von Konfrontationen die Ressourcen entzog, wollte Nehru die indische Gesellschaft reformieren. Nicht durch Kampfansagen an alle Unternehmen versuchte er dies durchzusetzen, sondern durch bewusste Selektion zwischen Formen „guten“ und „schlechten“ Unternehmertums. Durch die Konditionierung in Form von Zuckerbrot und Peitsche sollten Unternehmer animiert werden, am Umbau der Gesellschaft mitzuwirken. Dafür brauchte er die Unternehmer, während er andererseits die Linken innerhalb des Kongresses beruhigte.

Die dritte große Gruppe innerhalb der Unabhängigkeitsbewegung waren die radikalen Anhänger Gandhis. Ihnen gefiel das Konzept der Einfachheit, das ihr Idol propagiert hatte. Nicht nur zurück zum Spinnrad, sondern auch zurück auf das Dorf wollten sie

²⁶ Er kam vermutlich infolge einem Flugabsturz in den letzten Weltkriegswirren ums Leben. Vgl. Marshall J. Getz: Subhas Chandra Bose. A biography. Jefferson 2002, S. 109.

²⁷ Taya Zinkin: Nehruism: India's Revolution Without Fear. In: Pacific Affairs, Vol. 28, No. 3 (Sep., 1955), S. 221-234.

ziehen. Gandhi selber hatte für seinen Pfad stets diplomatisch geworben. Einerseits halte er das einfache Leben für den richtigen Weg, andererseits wolle er nicht darauf „bestehen“, dass die Großindustrien vom Staat übernommen werden sollten.²⁸ Nach der Unabhängigkeit sollten Versicherung und Banken „frei verfügbar sein wie Gottes Luft und Wasser, sie sollten kein Vehikel sein für die Ausbeutung von Menschen.“ Dafür sollten sie nach der Unabhängigkeit „eine komplette Umwandlung vollziehen.“ Denn die Banken würden bisher nicht den Ärmsten dienen und die Versicherungen hätten keinen Nutzen für die Armen. Erst wenn die Banken und Versicherungen einen Weg gefunden hätten, auch den Armen zu dienen, sollten sie fortbestehen.²⁹ Was genau darunter zu verstehen war, konkretisierte Gandhi selbst nicht. Verschiedene Wege boten sich für die Gandhisten an: Einerseits ein fürsorgender Sozialstaat, der seiner Verantwortung durch Sozialversicherung gerecht würde, aber auch andererseits privatwirtschaftlich betriebene Banken und Versicherungen, die jedoch auch Auszahlungen an Arme vornehmen sollten. Die im Unabhängigkeitskampf so erfolgreiche Strategie Gandhis, durch Diffusität verschiedene Personen um sich zu scharen, wurde seinen Anhängern in der Auseinandersetzung über die nach der erreichten Unabhängigkeit zu realisierende Wirtschaftspolitik zum Nachteil. Denn immer wieder erlebten sie, dass sie ihr Idol unterschiedlich verstanden hatten. In konkreten Auseinandersetzungen flüchteten sie sich immer wieder ins Abstrakte und Grundsätzliche. Unter anderem wurde aus diesem Grund die indische Verfassung zur längsten Verfassung der Welt. Anstatt sich an konkreten Gesetzesvorhaben zu beteiligen, versuchten die Gandhisten abstrakte Prinzipien zu verankern. Während ihre Axiome die Präambeln der Gesetzestexte füllten, gelang es pragmatischeren Zeitgenossen, die Paragraphen mit konkreten Vorhaben zu füllen.

Für die Gestaltung von Wirtschaftspolitik waren die Voraussetzungen zu dieser Zeit so gut wie nie zuvor. Im Laufe des Zweiten Weltkrieges hatte sich die Londoner Regierung vom Kreditgeber zum Schuldner der indischen Regierung gewandelt. Internationale Handelsbeschränkungen waren weggefallen und die vom Krieg unmittelbar betroffenen Länder schienen bei ihrem Wiederaufbau lohnende Exportziele zu sein. Große private

²⁸ Mohandas Karamchand Gandhi: The collected works of Mahatma Gandhi. Band 64, New Delhi 1976, S. 17 (25. 5. 1934).

²⁹ Mohandas Karamchand Gandhi in: Young India, 15. November 1928. Zitiert nach H. D. Malaviya: Insurance Business in India. New Delhi 1956, S. 59f.

Edelmetallreserven standen in Indien zur Verfügung. Und nicht zuletzt besaß die junge Republik nun die Möglichkeit durch gezieltes *deficit spending*, also Nachdruck von Geld, das Wirtschaftswachstum ankurbeln zu können.³⁰ Bereits 1938 hatte die Kongresspartei eine Planungskommission gegründet. Dieser Parteiausschuss hatte keine formale Macht, aber dadurch, dass ihm Nehru vorstand, wurde er zum verlängerten Rückenmark der Wirtschaftspolitik der Regierung. Während die Minister für das Alltagsgeschäft des Regierens zuständig waren, war die Planungskommission das neuralgische Zentrum einer langfristig orientierten Politik. 1950 wurde die Planungskommission aus der Kongresspartei offiziell herausgelöst und zu einem Beraterstab für die Regierung gemacht. Im Dezember 1951 stellte Nehru vor dem Parlament den ersten Fünf-Jahres-Plan vor. Nach sowjetischem Vorbild hatte man einen langfristigen Entwicklungsplan entworfen. Dieser erste Fünf-Jahres-Plan war noch bescheiden. Die Investitionen, die man bis 1956 tätigen wollte, beliefen sich auf 20,69 Mrd. Rupien. Der größte Teil davon sollte sich auf die Infrastruktur (Energieleitungs- und Straßenbau) konzentrieren, ein Sechstel des Planes sollte für die Landwirtschaft aufgewandt werden, der Rest verteilte sich auf verschiedene Bereiche.³¹ Es ist wichtig zu betonen, dass dieser Fünf-Jahres-Plan nur unverbindlichen Charakter hatte, er war lediglich eine Empfehlung, wie Gelder investiert werden sollten. Doch da es zu keinem Widerspruch kam, der Finanzminister in seinen eigenen Vorstellungen blass blieb und sich nach den Empfehlungen richtete, bekam der Fünf-Jahres-Plan wirtschaftliches Gewicht. Da sich auch Erfolg einstellte, schien nach den ersten fünf Jahren das Prinzip planwirtschaftlicher Investitionen richtig zu sein. So hatte die Regierung in diesem ersten Plan ein bescheidenes Wirtschaftswachstum von nur 2,1 Prozent jährlich angenommen, doch stieg das Bruttoinlandsprodukt durchschnittlich sogar um 3,6 Prozent.³² Vor allem das Ergebnis des Ausbaus von Infrastruktur bestätigte die Planungskommission. Die zunehmende Elektrifizierung und die Verbesserung der Straßen, verbunden mit dem Import von Lastkraftwagen waren Maßnahmen, die positiv wahrgenommen wurden. Kurzum: Der erste Fünf-Jahres-Plan hatte sich bewährt, und nachdem dieser erste Plan mit einer relativ bescheidenen Summe gefördert worden war, sollte für den zweiten Plan das Investitionsvolumen erhöht werden.³³

³⁰ Vgl. zu den Wirtschaftsaussichten Indiens nach dem Krieg inter alia Rothermund (loc. cit.), S. 124f.

³¹ Government of India. Planning commission: First Five-Years-Plan. New Delhi 1951.

³² Reserve Bank of India: Handbook of the Statistics on the Indian Economy. New Delhi 2003, S. 5.

³³ So stellte zum Beispiel K. N. Raj (Indian Economic Growth: Performance and Prospects. New Delhi et al. 1965) fest, dass die Wachstumsraten seit 1950-51 zwei- bis dreifach so hoch seien, wie unter britischer

Nicht nur in den Branchen, in die investiert wurde, kam es zu einem starken Aufschwung. Die Industrie wuchs von 1951 bis 1956 um durchschnittlich 6,0 Prozent, der Dienstleistungssektor um 3,7 Prozent.³⁴ Gerade die liberale Politik der Regierung in diesen Bereichen ermöglichte den Unternehmen einen relativ ungehinderten Aufschwung. Auch die Versicherung profitierte von der positiven Grundstimmung in diesen Jahren.

Das neu abgeschlossene Geschäft stieg von 1,34 Mrd. Rupien 1951 auf 2,40 Mrd. Rupien 1955.³⁵ Das Gesamtvolumen des abgeschlossenen Geschäftes stieg im selben Zeitraum von 7,92 Mrd. Rupien auf 11,23 Mrd. Rupien an.³⁶ Allerdings wuchs die Anzahl der Versicherten nicht in derselben Geschwindigkeit. Von 1951 bis 1955 stieg die Anzahl der abgeschlossenen Versicherungspolice von 3,6 Mio. auf 4,2 Mio. an.³⁷ Während das Neugeschäft um 79 Prozent stieg, stieg das Gesamtgeschäft in diesen fünf Jahren um 42 Prozent und die Zahl der Versicherten um 17 Prozent. Damit leistete die Versicherungsbranche deutlich mehr als der Tertiäre Sektor im Durchschnitt. Vor allem zwei Dinge waren sehr erfreulich. Einerseits natürlich das signifikante Wachstum beim Neugeschäft, andererseits die Steigerung bei der durchschnittlichen Versicherungssumme. Von 1949 bis 1954 stieg die durchschnittliche Höhe von 2341 Rupien bis auf 3123 Rupien an.³⁸ Es scheint, als habe damit der ruinöse Wettbewerb zwischen den Versicherungen um Neugeschäft ein Ende gefunden. Die indischen Versicherungen zeichneten nicht länger Police zu jedem Preis. Dabei gelang es ihnen, funktionierende Alternativen gegenüber ausländischen Gesellschaften darzustellen. Denn das Geschäft ausländischer Versicherungen stagnierte. Hatten diese im Jahr 1945 22.529 Police abgeschlossen, waren es zehn Jahre später praktisch genauso viele.³⁹ Doch deren Police waren nun nicht mehr durchschnittlich dreifach so hoch wie die

Regierung. Im Resultat sei von 1951 bis 1964 das Nationaleinkommen schneller gestiegen als in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts. (S. 2) Die Vergleiche zur Sowjetunion, wo in den 1920er und 1930er Jahren innerhalb von einem Jahrzehnt die industrielle Rückständigkeit eines Jahrhunderts aufgeholt werden sollte, drängen sich geradezu auf. Es schien als habe Indien eine demokratischere und humanere Form für schnelles Wirtschaftswachstum gefunden, als dies in den kommunistischen Staaten der Fall war. Das Anstreben dieses dritten Weges, also eines indischen Weges, der die Vorteile sowohl des Westens als auch des Ostens miteinander vereine, zieht sich wie ein roter Faden durch die Selbstwahrnehmung der indischen Regierung zu dieser Zeit.

³⁴ Arvind Panagariya: *India: The Emerging Giant*. New York 2008, S. 23.

³⁵ G. R. Desai: *Life Insurance in India. Its History and Dimensions of Growth*. Delhi, Madras et al. 1973, S. 89.

³⁶ Agarwala (loc. cit.), S. 111.

³⁷ R. M. Ray: *Life Insurance in India. Its History, Law, Practice, and Problems*. Bombay 1941, S. 41.

³⁸ Agarwala (loc. cit.), S. 132.

³⁹ P. A. S. Mani: *Life Assurance in India*. Bombay 1950, S. 405; *Indian Insurance Year Book* 1955.

Versicherungspolicen indischer Gesellschaften, sondern nur noch doppelt so hoch.⁴⁰ Somit verringerte sich weiterhin die Bedeutung der ausländischen Gesellschaften. In der Dekade 1945 bis 1955 schrumpfte der Marktanteil ausländischer Gesellschaften von 9,3 auf 7,0 Prozent.⁴¹ Neben der Tatsache, dass sie es nicht schafften, weitere Teile der indischen Bevölkerung anzusprechen, hatte sicher auch eine Rolle gespielt, dass britischstämmige Ausländer das Land nach und nach verließen. Außerdem waren die ausländischen Gesellschaften nicht in der Lage, für andersstämmige Ausländer attraktiv zu sein. Für afrikanische und südostasiatische Migranten nach Indien waren die indischen Gesellschaften erste Ansprechpartner.⁴²

Insgesamt zeichnete sich diese Phase durch eine ausgeprägte Professionalisierung der indischen Versicherungen aus. So wuchs die Interessensvertretung der Branche, die Indian Life Insurance Offices Association, zu einem mächtigen Fürsprecher der Unternehmen. Hatten bei der Gründung 1928 noch viele größere Versicherungen (zum Beispiel die Bombay Mutual) auf eine Mitgliedschaft verzichtet, waren nun alle bedeutenden Gesellschaften vertreten. Der Zusammenschluss verband Lebensversicherungsgesellschaften, die mehr als neun Zehntel des Branchenumsatzes abschlossen. Schließlich konnte es sich der Verband sogar leisten, zu seinem fünfundzwanzigjährigen Bestehen 1953 einen umfangreichen Jubiläumsband zu drucken.⁴³ Die Lebensversicherungsunternehmen zeigten sich in dieser Phase gut vernetzt, die großen Gesellschaften hatten ein professionelles Management und arbeiteten nach aktuarischen Prinzipien.

Diese organisatorischen Vorteile waren sicherlich auch dafür verantwortlich, dass es zu Verschiebungen bezüglich der Marktanteile der indischen Lebensversicherungsunternehmen kam. Nachdem in der Zwischenkriegszeit immer mehr kleine Versicherungen gegründet worden waren, die durch Imitation größerer Gesellschaften gewisse Erfolge verzeichneten, kam es nun zur Trendwende. Für kleine Gesellschaften wurde es immer schwerer neues Geschäft zu zeichnen. Erstes Anzeichen für die Umkehr dieser Marktbedingungen war die Anzahl registrierter indischer Lebensversicher-

⁴⁰ Agarwala (loc. cit.), S. 98.

⁴¹ Ebd., S. 95.

⁴² The Review, 6. Juni 1952, S. 457 u. 14. Januar 1955, S. 28.

⁴³ The Indian Life Assurance Offices Association (Hrsg.): Silver Jubilee Souvenir. Bombay 1953.

ungsgesellschaften. Deren Anzahl verringerte sich von 200 vor der Unabhängigkeit auf nur noch 149 unmittelbar vor der Verstaatlichung (vgl. Tabelle 14).⁴⁴

Tabelle 14: Anzahl indischer Lebensversicherungsgesellschaften 1946 bis 1955⁴⁵

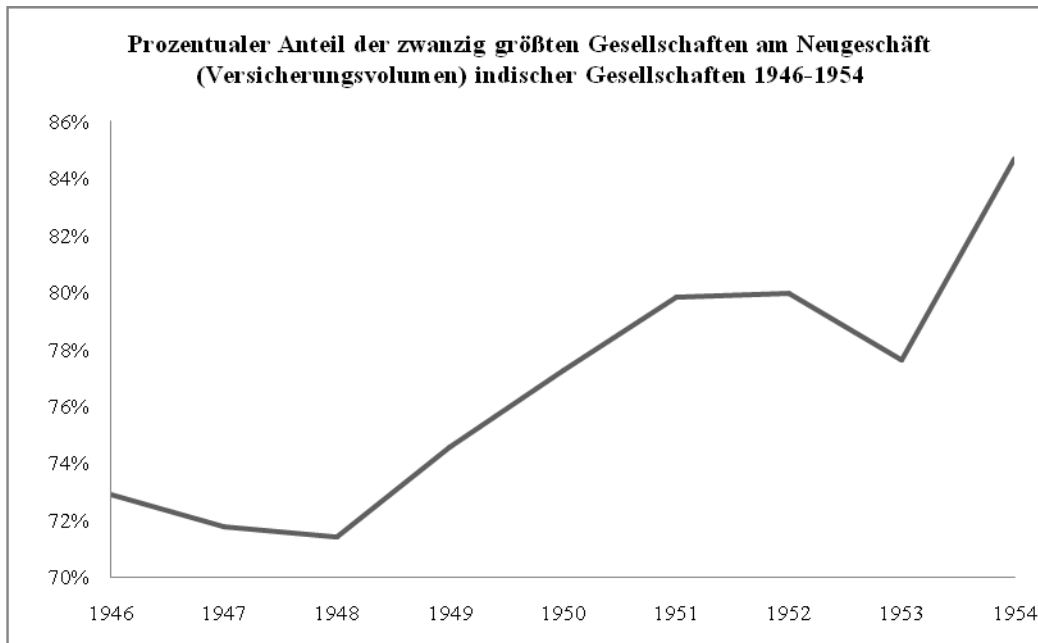
Jahr	1946	1947	1948	1949	1950	1951	1952	1953	1954	1955
Anzahl indischer Lebensversicherungsgesellschaften	200	194	191	189	185	176	163	161	154	149

Im Zuge dieses Konzentrationsprozesses blieb ein stets kleiner werdender Anteil für die Mehrzahl der Versicherungsbüros. Deren jeweiliger Marktanteil schmolz langsam dahin: von über 20 Prozent zur Zeit der Unabhängigkeit auf weniger als 15 Prozent Mitte der 1950er Jahre (vgl. Diagramm 5). Damit war diese Mehrzahl der Gesellschaften *zusammengenommen* weniger bedeutend als jede der drei größten Gesellschaften.

⁴⁴ Angemerkt werden muss: Es handelte sich um indische Gesellschaften, die für Neugeschäft registriert waren. Die deutlich höhere Zahl von 253 Versicherungsgesellschaften, deren Geschäft durch die LIC übernommen wurde, beinhaltet auch ausländische Gesellschaften und Gesellschaften in Auflösung.

⁴⁵ Agarwala (loc. cit.), S. 94.

Diagramm 5: Prozentualer Anteil der zwanzig größten Gesellschaften am Neugeschäft (Versicherungssumme) indischer Gesellschaften 1946-1954⁴⁶



Hatte die Oriental als größte Gesellschaft des Landes bis zur Unabhängigkeit klar dominiert, schlossen nun zwei andere Gesellschaften zu ihr auf. Einerseits die New India, die erst 1924 dazu übergegangen war, auch Lebensversicherungsgeschäft zu zeichnen, und andererseits die in Kalkutta beheimatete Hindusthan Co-operative. Der Marktanteil dieser zwei Gesellschaften wuchs in atemberaubender Geschwindigkeit. Zugleich konnte die Oriental ihren Marktanteil stabilisieren. War ihre Bedeutung bis zur Unabhängigkeit langsam zurückgegangen, von 39,8 Prozent des Neugeschäfts 1919 auf 1947 nur noch 15,2 Prozent, gelang es ihr nun, ihren Marktanteil zu stabilisieren.⁴⁷ Zusammengenommen mit den beiden stark wachsenden, ihr folgenden Gesellschaften dominierte die Oriental den Markt. Hatten die drei Gesellschaften zusammen 1947 nur einen Marktanteil von 33,2 Prozent gehabt, konnten sie diesen bis auf 51,6 Prozent 1954 ausbauen.⁴⁸ Somit kann von einer marktbeherrschenden Stellung der drei Firmen gesprochen werden.

Bereits oben wurde angesprochen, dass mehr als 80 Prozent des Geschäfts in Hand der 20 größten Gesellschaften lagen. Der Rest des Geschäftes verteilte sich

⁴⁶ Eigene Berechnung nach den Angaben in den Insurance Year Books, sowie bei Agarwala (loc. cit.), S. 104ff.

⁴⁷ Indian Insurance Year Book 1919 und 1947, eigene Berechnungen.

⁴⁸ Indian Insurance Year Book 1947 und 1954, eigene Berechnungen.

weitestgehend auf die den drei Großen nachfolgenden Gesellschaften. Die 20 größten Gesellschaften hatten viele Gemeinsamkeiten. Von ihnen stammten 13 Gesellschaften aus Bombay und Kalkutta, 14 dieser Gesellschaften waren vor dem Ersten Weltkrieg gegründet wurden, keine Gesellschaft nach dem Zweiten Weltkrieg. Die jüngste Gesellschaft war die 1936 gegründete Ruby. Gerade hinter den jüngeren Gesellschaften steckten zumeist Großindustrielle. So stand hinter der Ruby der Großindustrielle G. D. Birla, seinerzeit zweitreichster Mann Indiens.⁴⁹ Die 1924 gegründete Lakshmi hatte eine Vielzahl an Eigentümern. Unter dem unklaren Aufbau der Eigentumsverhältnisse hielt der Generalmanager L. Devi Chand klaren Kurs. Er animierte die uneinigen Direktoren dazu, Geld für den weiteren Ausbau der Aktivitäten zur Verfügung zu stellen. Insbesondere der Appell, dass die Förderung einer indischen Lebensversicherung ein nationales Anliegen sei, zeigte Erfolg. Motilal Nehru, Vater des späteren Ministerpräsidenten, als Gründungsdirektor sowie Lala Lajpat Rai, als erster Vorstandsvorsitzender, warben bei der Unternehmerschaft aktiv um weitere Investitionen in das Unternehmen.⁵⁰ Innerhalb kurzer Zeit stieg der Wert einer Zehn-Rupien-Beteiligung auf 200 Rupien an. Die Anteile der Lakshmi waren in Nordindien begehrt. Statt einem starken Machtzentrum im Direktorium beflügelte die Konkurrenz in diesem Gremium weitere Investitionen.⁵¹ Dagegen war die New India zunächst nur als Sachversicherung konzipiert gewesen. Ihre Gründung im Jahr 1919 war von der reichsten Familie Indiens, den Tatas, initiiert worden. 1924 hatte sich das Unternehmen auch auf Lebensversicherungsgeschäft eingelassen, dies mit großem Erfolg. Binnen weniger Jahre war die New India zur zweitgrößten Gesellschaft aufgestiegen. Neben der Patronage der bekannten Familie setzte diese Gesellschaft auf zahllose Kleinstaktionäre. Die sie tragenden Industriellen wollten ihr die Legitimität eines „nationalen Plans“ verleihen.⁵²

Wie auch die Ruby war die New Asiatic eine Gesellschaft aus dem Hause der Birlas. Der erste Vorstandsvorsitzende dieser Gesellschaft war im Jahr 1933 B. M. Birla, ihm folgte L. N. Birla. Im Geschäftskonzept orientierte sie sich an der Oriental und versprach stets 60 Prozent des Fonds in sicheren Anlagen zu deponieren. Auch hier

⁴⁹ Medha M. Kudaisya: *The Life and Times of G. D. Birla*. Oxford 2003.

⁵⁰ S. R. Bhawe (Hrsg.): *Saga of Security. Story of Indian Life Insurance 1870-1970*. Bombay 1970, S. 124.

⁵¹ Ebd., S. 176f.

⁵² Ebd., S. 158.

wurde erst mit der Marktkraft von reichen Unternehmern eine junge Versicherung schnell groß.⁵³

Zusammengefasst zeichneten sich alle bedeutenden Versicherungsunternehmen in dieser Phase dadurch aus, dass sie entweder mit ihrem Hauptsitz oder einer größeren Filiale in den drei Orten Bombay, Kalkutta und Delhi vertreten waren. Die meisten Versicherungsunternehmen waren in der Hand von Großindustriellen oder zumindest finanzkräftigen Investoren. Die Gesellschaften, die nicht solchermaßen kontrolliert wurden, waren die alten Gesellschaften. So auch die älteste Lebensversicherung des Landes, die Bombay Mutual. Ebenso hatte die Oriental als zweitälteste Gesellschaft ihre Autonomie bewahren können. Einige andere ältere Gesellschaften standen dagegen unter Kontrolle von Industriellen. So zum Beispiel die Bharat. Diese 1896 gegründete älteste Gesellschaft des Punjab war in Folge von unternehmensinternen Differenzen 1936 unter Kontrolle des Spekulanten Ramakrishna Dalmia gelangt.⁵⁴ Dalmia galt als drittreichster Mann des Landes. Ein anderes Beispiel für die Verquickung von reichem Unternehmertum und Lebensversicherung stellt die Hindusthan Co-operative dar. Diese war 1907 in Kalkutta bereits im Haus der Geschäftsfamilie Tagore gegründet worden. Jedoch war sie vor allem geschaffen worden, um eine Alternative zu britischen Versicherungen darzustellen. Die Familie Tagore hatte mit ihrer Beteiligung an der Hindusthan nie die Gewinnoptimierung in den Vordergrund gestellt.⁵⁵ Doch 1942 wechselte das Management. Der 38-jährige Jaidayal Dalmia, jüngerer Bruder des oben angesprochenen Ramakrishna Dalmia, wurde neuer Vorstandsvorsitzender und für das operative Geschäft war zu dieser Zeit Jai Chand Jain, ein von der West India abgeworbener Experte, verantwortlich.⁵⁶ Ab diesem Zeitpunkt dominierte auch in der Hindusthan das unternehmerische Gewinnstreben.

⁵³ Ebd., S. 174.

⁵⁴ Ebd.

⁵⁵ Man lese zum Beispiel von Rabindranath Tagore: *The Co-operative Principle*. Calcutta 1963, eine 65 Seiten lange Apologie des Prinzips der wohltätigen Kooperativen. Die Seiten 53 bis 57 des Buches geben die Rede wieder, die Tagore anlässlich des 25-jährigen Bestehens der Gesellschaft gehalten hatte. Von der Gründung des Unternehmens 1907, als der Dichterfürst bereits zu den Mitzeichnern gehört hatte, bis zum Rückzug der Familie aus der Leitung 1942 zog sich als roter Faden, dass sie die Swadeshi-Bewegung, also das Prinzip indischer Selbstständigkeit und Unabhängigkeit von britischen Firmen, unterstützen wollte.

⁵⁶ Bhawe (loc. cit.), S. 175. Später wurde Jain wiederum von Dalmias zugunsten der Bharat abgeworben.

Wenn teilweise behauptet wird, dass die Lebensversicherungsgesellschaften vor der Verstaatlichung unprofessionell agiert hätten,⁵⁷ trifft das auf diese Gesellschaften sicher nicht zu. Die großen Unternehmen hatten alle ein professionelles Management und die Gesellschaften, die den Sprung zu einer spezialisierten Firmenleitung nicht geschafft hatten, wurden nach und nach aus dem Markt gedrängt. Dies führte naturgemäß zu Reibungen. Tocqueville hat mal gesagt, dass ein Missstand dann unerträglich wird, wenn er überwindbar scheint,⁵⁸ was sich in diesem Fall bewahrheitete. Durch die zunehmende Professionalisierung setzten sich die Versicherungen auch verstärkt miteinander auseinander und betonten ihre Unterschiede. So wiesen die großen Versicherungen, allen voran die Oriental als Platzhirsch, darauf hin, dass sie nach aktuarischen Prinzipien arbeiten würden, während die kleinen Gesellschaften ihre Sterbetabellen und Versicherungsarten nur imitiert hätten. Das hatte zuvor nicht substanziell gestört, doch nun wurde es problematisiert. Eine andere Auseinandersetzung betraf Prämien- und Anlagepolitik. Zu Recht wurde darauf hingewiesen, dass eine seriös arbeitende Versicherung eine bestimmte Prämienhöhe nicht unterschreiten darf. Es wurde das Wort „Prämienkrieg“ (engl. premium war) geprägt, ein Verweis darauf, dass inrentable Kampfpfeise festgelegt worden seien. Zugleich begann eine Debatte über die Anlage des Vermögens der Versicherten. Nicht länger genügte es, dass das Geld investiert war, die unterschiedlichen Philosophien bei der Kapitalanlage prallten aufeinander. Während die Oriental mehr als vier Fünftel ihres Fonds in Staatlichen Sicherheiten deponiert hatte, hatte die New India einen Großteil ihres Fonds in Unternehmensbeteiligungen angelegt. Beide bewegten sich im Rahmen gesetzlicher Vorgaben, doch thematisiert wurde die unterschiedliche „Seriosität“ der Anlage durchaus: die Oriental wollte ihr Prinzip maximaler Sicherheit gewahrt wissen und warb darum bei anderen Gesellschaften.

Es sind dies keine Brüche im Verhältnis zwischen den Unternehmen, wohl aber Risse und Reibungspunkte. In der öffentlichen Debatte wurde es kritisch zur Kenntnis genommen, wenn die Versicherungen über ihre Unterschiede kommunizierten. Nur die wenigsten Menschen verstehen, wie Versicherungsunternehmen prinzipiell funktionieren. Wenn also die nach aktuarischen Prinzipien arbeitenden Unternehmen die Unseriosität vieler kleiner Versicherungsunternehmen kritisierten, brachte auch ein Teil der Vorwürfe sie selbst in Verruf. In der öffentlichen Wahrnehmung war für solche

⁵⁷ Zum Beispiel bei H. D. Malaviya: Insurance Business in India. New Delhi 1956, S. 33f.

⁵⁸ Alexis de Tocqueville: Der alte Staat und die Revolution. Leipzig 1867 [erstmalig 1856], S. 180.

Feinheiten nicht ausreichend Platz. Das abwägende Element fehlte in den Debatten. Auch wenn sich der Versicherungsinspektor letztlich beruhigend verhielt, unterblieb von legislativer Seite die adäquate Reaktion auf den Konflikt. Natürlich hätten die kleinen Gesellschaften dazu gezwungen werden können, entweder eine aktuarische Grundlage für ihr Geschäft zu schaffen oder die Policen an große Unternehmen zu transferieren. Zum Beispiel ist in den USA im Bundesstaat New York hierfür eine harte, aber stringente gesetzliche Lösung vorgesehen, die vorschreibt, dass jedes Versicherungsprodukt erst durch die Versicherungsaufsicht genehmigt werden muss, bevor es angeboten werden darf.⁵⁹ Eine solche Verschärfung der Gesetzgebung wäre in Indien sicher prinzipiell auch möglich gewesen, wurde aber nicht durchgeführt.

Es gab also zwei Tendenzen im öffentlichen Bild der Lebensversicherung in den 1950er Jahren: Einerseits eine Intensivierung des Diskurses über Versicherung, die sich auch positiv auf den Wissenstransfer zwischen den Gesellschaften auswirkte, und andererseits eine Verschlechterung des Images der Lebensversicherung. Die Branche wurde zunehmend als zerstritten wahrgenommen und durch diesen Diskurs wurden potentielle Versicherungsnehmer verunsichert.

In dieser Zeit setzte die Veruntreuung des Lebensversicherungsfonds der Bharat durch Ramakrishna Dalmia ein ganz fatales Zeichen. Bereits im Oktober 1946 hatte Dalmia aus dem Lebensversicherungsfond 25 Mio. Rupien entnommen. Mit diesem Geld hatte er eine der spektakulärsten Übernahmen jener Zeit finanziert: Von den Erben Benneth und Colemans hatte er die gleichnamige Zeitungsgruppe übernommen. Zu dieser Gruppe gehörte auch die Times of India, die auflagenstärkste und meistgelesene Tageszeitung des Landes. Durch diesen Coup war sie erstmals von britischen Eigentümern in indische Hände übergegangen. Nur kurze Zeit später gab Ramakrishna Dalmia die Zeitungsgruppe für 41 Mio. Rupien an seinen Schwiegersohn weiter.⁶⁰ Doch statt das Geld wieder dem Lebensversicherungsfonds zuzuführen, investierte er es in spekulative Kapitalanlagen.

Bereits die Entnahme des Geldes war ungesetzlich gewesen. Denn laut Aufsichtsgesetz hätte es in Staatlichen Sicherheiten deponiert bleiben müssen. Weiterhin fälschte Dalmia die Jahresberichte, indem er eben dies vortäuschte. Mit der Suche nach weiteren

⁵⁹ Jeffrey W. Stempel: Law of Insurance Contract Disputes, Second Edition. New York 2004, 2-40.18.

⁶⁰ Shashi Bhushan: Feroze Gandhi: A Political Biography. New Delhi 1977, S. 164-169.

ertragreichen Investitionsmöglichkeiten hatte er jedoch weniger Erfolg: In den nächsten Jahren verringerte sich der Wert der Anlagen und es war ihm nicht mehr möglich, das Geld in voller Höhe in den Lebensversicherungsfonds zurückzuführen. Doch zunächst blieb diese Unterschlagung bis zum 6. Dezember 1955 unentdeckt.

Dieser 6. Dezember 1955 versprach ein langweiliger Sitzungstag in der Lok Sabha, dem indischen Unterhaus, zu werden. Auf der Tagesordnung stand eine kleine Änderung des Versicherungsgesetzes. Der Erste auf der Rednerliste war der Finanzminister, als Zweiter sollte Feroze Gandhi, der Sohn des Ministerpräsidenten sprechen. Und diese Erwartung einer gehaltlosen Sitzung schien zunächst auch erfüllt zu werden: Der Finanzminister, ein uncharismatischer Bürokrat,⁶¹ gab eine langweilige Antragsbegründung ab und setzte sich wieder. Doch dann kam Feroze Gandhi.

Gandhi hatte 1942 die Tochter des Ministerpräsidenten geheiratet⁶² und saß bereits seit 1952 im Parlament. Allerdings hatte er sich bislang nie zu Wort gemeldet und führte das Dasein eines Hinterbänklers. Es wurde von seiner Jungferrede nur eine ordentliche Vorstellung vor dem Haus erwartet.⁶³

Doch dieser Feroze Gandhi, der sich dort präsentierte, war nicht länger der zurückhaltende Schwiegersohn Nehrus. Es war ein beeindruckendes Schauspiel für die Zuschauer, eine vernichtende Katastrophe für Dalmia. Eine Stunde und fünfzig Minuten redete er, hielt sich nicht lange mit dem eigentlichen Gesetzesvorhaben auf und wandte sich zügig einer Generalabrechnung mit dem Industriellen zu.

Seine Generalabrechnung begann er mit der Schilderung eines leichtfertigen Interviews, das Dalmia 1949 einer amerikanischen Zeitschrift gegeben hatte. In diesem Interview hatte Dalmia erklärt, dass der Ursprung seines Vermögens auf der Vorhersage eines Astrologen basiere: „Ich ging zu einem Astrologen. Er sagte mir, dass ich in zwei Monaten 30.000 \$ haben würde. Zunächst lachte ich, doch bereitete ich mich auf das Unvermeidbare vor. Ich sagte Gottes Namen wieder und wieder während ich im Ganges badete. Dann kam ein Telegramm, dass ich Silber kaufen solle.“⁶⁴ Gandhi nahm nun dieses Interview zum Anlass, das Anlageverhalten Dalmias als durch und durch

⁶¹ M. Chalapathi Rau: Jawaharlal Nehru. New Delhi 1979 [erstmals 1973], S. 171.

⁶² Pupul Jayakar: Indira Gandhi. A Biography. New Delhi 1995 [erstmals 1988], S. 116ff.

⁶³ Tarun Kumar Mukhopadhyay: Feroze Gandhi. A Crusader in Parliament. New Delhi et al. 1992, S. 21.

⁶⁴ Lok Sabha Debates, 6. Dezember 1955, Sp. 1529f.

unseriös und spekulativ zu stigmatisieren. Dalmia sei ein Spekulant, der sich einer Lebensversicherung nur zur eigenen Bereicherung bemächtigt hatte. Für den vollkommen überzogenen Preis von 35 Millionen Rupien hätte die Bharat-Versicherung 1946 zwei Baumwollspinnereien übernommen, die höchstens zehn Millionen wert gewesen seien. Und mittels dieser Gesellschaften habe sie die Bennett-Coleman-Gruppe übernommen.⁶⁵

Und noch weitere Gesellschaften seien durch Dalmia „ausgebeutet“ worden. So die Gwalidor Bank, der im Mai 1947 zur Finanzierung des Deals 8,4 Mio. Rupien entnommen worden waren.⁶⁶ „Die Dalmias und Jains [die Familie des Schwiegersohns von Ramakrishna Dalmia] haben eine sehr befremdliche Weise des Vorgehens: Kriege Anteile eines Unternehmens, kriege Anteile eines Unternehmens, kriege Anteile von einem Dutzend kleiner Unternehmen, kombiniere die kleinen Anteile dieser Unternehmen. Dies war, was im Oktober 1946 mit den beiden neuen [Baumwoll]Spinnereien* geschehen war.“⁶⁷

Das Vermögen der Versicherung sei bald weiter aufgesplittet worden. So sei 1952 vollkommen überteuert von der mittlerweile in Besitz der Familie Jain befindlichen Times of India ihr Redaktionsgebäude an die Bharat verkauft worden. Weiteres Geld sei für angebliche Werbeanzeigen gezahlt worden, die jedoch tatsächlich nicht geschaltet worden seien. Die Provisionen für Versicherungsvertreter im Rechenschaftsbericht hätten deutlich das branchenübliche Niveau überschritten. Die Gewerkschaft sei sich sicher, dass ein Teil der Provisionen in Wahrheit an eine andere von Dalmia kontrollierte Gesellschaft geflossen sei.⁶⁸ Das Vermögen der Bharat sei in Gefahr. Gandhi hierzu wörtlich: „Ich stelle der Regierung die Frage: Warum ist dieses Geld [von der Bharat] weggeflossen? Warum ist es noch nicht zurückgezahlt?“⁶⁹

Ein weiteres Unternehmen zur Bereicherung sei die Fluglinie Dalmia-Jain Airways. Nicht nur die Bharat, sondern auch viele Aktionäre hätten sich an dieser Gesellschaft beteiligt. Doch nicht ein Flugzeug sei gekauft worden, die Gesellschaft habe sich stattdessen mit dem Verkauf von Fahrzeugen und Vorräten der U. S. Army beschäftigt. Der dabei erwirtschaftete Überschuss sei jedoch nicht der Dalmia-Jain Airways und

⁶⁵ Ebd., Sp. 1533f.

⁶⁶ Ebd., Sp. 1536.

* Im Original „mills“, abgekürzt für „spinning mills“.

⁶⁷ Feroze Gandhi, zitiert nach Mukhopadhyay (loc. cit.), S. 24.

⁶⁸ Ebd., S. 24f.

⁶⁹ Lok Sabha Debates, 6. Dezember 1955, Sp. 1542.

ihren Anteilhaltern, also auch der Bharat-Versicherung, zugute gekommen, sondern einem Partnerunternehmen, der Allenberry. Geschäftsführer dieser Gesellschaft sei aber Ramakrishna Dalmia gewesen. Interessanterweise habe diese Gesellschaft im folgenden Jahr eine fünfundzwanzigprozentige Rendite erwirtschaftet.⁷⁰

Zuletzt sei das Geld der Bharat-Versicherung veruntreut worden, als zur Entschädigung für die Teilung Indiens an die Lahore Electric Supply Company zehn Millionen Rupien gezahlt worden seien und diese Gesellschaft zusätzlich sieben Millionen Rupien durch den Verkauf ihres Eigentums erzielt habe. Doch die Bharat als Anteilshalter in dieser Dalmia-Gesellschaft habe von diesen Zahlungen nichts gesehen.⁷¹

Es ließe sich insgesamt festhalten, so Gandhi weiter, dass die Bharat in alle Unternehmen der Dalmia-Jain-Gruppe nennenswerte Beiträge gezahlt habe. Doch in den meisten Fällen wäre sie bei der Auszahlung der ihr zustehenden Profite übergangen worden. Unternehmen wie die Dalmia Cement and Paper Marketing seien in den Konkurs geschickt und wenige Monate später durch neue Gesellschaften, hier die Delhi Glass Works, ersetzt worden. Die bevorzugte Methode, sich zu bedienen, sei es, schlechte Nachrichten über kontrollierte Unternehmen zu verbreiten. „Das übliche Spiel von Dalmia und Jain ist es, immer Nervosität in den Köpfen derer zu schaffen, die in ihre Unternehmen investiert hatten. Sie machen sie nervös und dann übernehmen sie ihre Anteile“, lautete sein Vorwurf.⁷²

Was die Regierung bisher unternommen habe, um die Bharat zu kontrollieren, sei zu wenig. Sie habe hier und dort interveniert. Als die Bennett-Coleman-Gruppe übernommen wurde, habe sie akzeptiert, dass das Gebäude der Times of India für einen überhöhten Preis rückgekauft wurde. Es habe zweieinhalb Jahre gedauert bis das Geld wieder bei der Bharat gelandet sei. „Ich sage, es ist die Verantwortung der Regierung, und weit mehr – dieses Hauses – dieses gesamte Geld zurückzukriegen.“⁷³ Abschließend versicherte Gandhi dem Finanzminister, dass er, wenn jetzt schnelle und angemessene Schritte gemacht würden, um das Geld für die Leute zurückzuerhalten weder von „dieser [also seiner] noch von irgendeiner anderen Seite“ Stimmen gegen die Regierung erhoben würden. „Wir [!] versichern der Regierung und dem Finanzminister,

⁷⁰ Ebd., Sp. 1547.

⁷¹ Ebd., Sp. 1557f.

⁷² Ebd., Sp. 1564.

⁷³ Ebd., Sp. 1567.

dass das gesamte Haus mit ihm sein wird, was immer er [sic] tun will, aber er sollte es tun.“⁷⁴

Mit dieser flammenden Rede hatte Gandhi den Finanzminister mit dem Rücken an die Wand gestellt. Es war eine Sternstunde der Demokratie, dass in einem Parlament durch einen jungen Abgeordneten ein Paradigmenwechsel eingeleitet wurde. Dreifach intervenierte der Finanzminister während der Rede, versuchte die Äußerungen des jungen Heißsporns zu mäßigen. „Herr Gandhi versucht darzustellen, wie die Finanzen von Firmen, Konzernen, Banken und Versicherungen miteinander verwoben sind“,⁷⁵ war einer dieser Mäßigungsversuche, dass Gandhis Entdeckungen der Regierung helfen würden, die Besitzverhältnisse der Bharat aufzudecken, ein weiterer.

Doch die Stimmung im Plenarsaal und die Emotionen der Abgeordneten waren hochgekocht. Gandhi hatte jede Redezeitbegrenzung ignoriert, jedes Mal wenn der Parlamentsvorsitzende Gandhi unterbrechen wollte, war es zu Tuscheleien und sogar Widerspruch aus dem Plenum gekommen.⁷⁶ Gandhi hatte die Stimmung des Hauses getroffen, er war einer der jungen Abgeordneten, die nach Delhi gekommen waren, weil sie Indien regieren wollten. Doch dort hatten diese lernen müssen, dass die Regierung und Industrielle in der Wirtschaft das Sagen hatten. Gandhi eröffnete ihren Emotionen nun einen Kanal. Bemerkenswerterweise waren es nicht nur die jungen Abgeordneten, die sich hinter ihn stellten.

Nach Gandhi war der Redner der Kommunistischen Partei, Sadhan Gupta, an der Reihe. Ursprünglich hatte er nur vorgehabt seitens seiner Fraktion die Zustimmung zu der Gesetzesänderung zum Ausdruck zu bringen. Doch nun hatte er ein Thema, in das er sich einklinken konnte. „Als ich der exzellenten Rede meines Freundes (dem ehrenwerten) Feroze Gandhi zuhörte, fragte ich mich selbst: ‚Lese ich eine Detektivgeschichte, oder eine Abenteuererzählung oder höre ich die Geschichte eines riesigen finanziellen Schwindels?‘ Ich fühle heute, dass bewiesen wurde, dass Wahrheit stärker ist als Fiktion, und dass die Wahrheiten, die (der ehrenwerte) Gandhi heute in seiner Rede ans Licht brachte, fesselnd und schockierend sind. Sie offenbaren eine

⁷⁴ Ebd., Sp. 1568.

⁷⁵ Mukhopadhyay (loc. cit.), S. 32.

⁷⁶ Ebd., S. 32f.

schlimme Krankheit im Körper unserer Aktiengesellschaften, seien es Gesellschaften des Bank- oder Versicherungssektors.“⁷⁷

Auch der Sprecher der sozialistischen Kisan Mazdoor Praja Party, M. S. Gurupadasmamy, hatte lediglich vorgehabt die Zustimmung seiner Fraktion zur Gesetzesänderung zu erklären. In dieser Stimmung änderte auch er seine Rede und begann sie mit den Worten: „Herr Feroze Gandhi hat eine sehr lange Abhandlung in die Angelegenheiten von Dalmia gegeben und ich muss sagen, dass diese Marathonperformance wirklich aufschlussreich war. Er verdient wirklich den Bharat Ratna-Titel [Höchster ziviler Verdienstpreis der Republik Indien, vergleichbar dem dt. Großkreuz]. Das gesamte Haus hat aufmerksam seinen Worten gelauscht und wir sind zutiefst dem ehrenwerten Mitglied dankbar, das eine solch aufmerksame Recherche gemacht hat.“⁷⁸

An diesem Tag war Gandhi obenauf. Er hatte die jungen Parlamentarier der Kongresspartei, die Oppositionsfraktionen und die Unabhängigen auf seine Seite gebracht. Die üblichen Platzhirsche kamen nicht zu Wort. Für einen Augenblick schien das Parlament mitgerissen zu sein. Erst am nächsten Tag begann sich die Reaktion zu formieren. Mit Tulsidas Kilachand trat ein Mann an das Rednerpult, der schon mal als der „Sprecher der indischen Bourgeoisie“⁷⁹ diffamiert wurde. Der Bankier war ein unabhängiger Abgeordneter und nun stellte er sich gegen seinen Kollegen und verteidigte die Arbeit indischer Versicherungsunternehmen. Sein Vorgehen war plump. Anstatt in irgendeiner Weise die Recherche des Kollegen zu honorieren oder sie sachlich zu widerlegen, erklärte er sie für „absolut irrelevant“.⁸⁰ Damit empörte er das Plenum zusätzlich. Der Parlamentsvorsitzende war sehr damit beschäftigt, die aufgebrachten Zwischenrufer zur Raison zu bringen, die eben nicht der Ansicht waren, dass das von Gandhi Gesagte irrelevant sei. Auch der nächste Sprecher wandte sich gegen Gandhi. Pandit Bhargave war jedoch so weise, ihn nicht direkt anzugreifen. Im Gegenteil: Er wagte einen kühnen Vergleich, indem er die Vorwürfe gegen Dalmia mit den Vorwürfen gegen Warren Hastings auf eine Stufe stellte. Hastings war als Generalgouverneur der East India Company 1786 trotz objektiver Erfolge von dem Parlamentsmitglied Richard Burke verschiedener Verbrechen und Übertretungen seiner Amtsbefugnisse beschuldigt

⁷⁷ Ebd., S. 33.

⁷⁸ Lok Sabha Debates, 6. Dezember 1955, Sp. 1580.

⁷⁹ Suranjan Das: *The Nehru Years in Indian Politics*. Edinburgh 2001, S. 19.

⁸⁰ Lok Sabha Debates, 7. Dezember 1955, Sp. 1608.

worden. In 148 Verhandlungstagen über sieben Jahre hatte das britische Unterhaus über den Fall verhandelt. Nachdem Hastings sein gesamtes Vermögen für die Verteidigung verwendet hatte, wurde er letztlich verarmt freigesprochen.⁸¹ Ein Mann, der sich selbst in den Dienst einer Sache gestellt hatte, war durch den Ehrgeiz eines Parlamentsmitgliedes ruiniert worden. Dies war das Bild, das Bhargava von Hastings zeichnete, dies war das Bild, das er seinen Kollegen vor Augen führen wollte. Es war in der Tat ein heikles Spiel, das Bhargava trieb. Denn im Gegensatz zu seinem kritischen Vorredner gehörte er der Kongresspartei, also der Partei Gandhis und Nehrus an. Doch zugleich gehörte er zu den Verbündeten Dalmias. Dalmia hatte den Unabhängigkeitskampf Indiens unterstützt⁸² und sicher war Bhargava nicht sein einziger Freund in den Reihen des Kongresses. Doch anscheinend war an diesem Tag Bhargava der Einzige, der sich traute und dessen Loyalität groß genug war. So gab Bhargava zu Protokoll, dass er „eine sehr dicke Haut“ habe. „Ich kümmere mich nicht darum, was andere sagen, selbst wenn es zuvor Absprachen gab.“⁸³ Offenbar hatten er und Dalmia ein sehr enges Verhältnis. So sprach Bhargava von Dalmia im indischen meliorativen Diminutivsuffix „Dalmiaji“. Das angehängte „ji“ bezeichnet in Indien Respekt und Anerkennung. Mahatma Gandhi wird für gewöhnlich „Gandhiji“ genannt, um die Bewunderung für seine Person zum Ausdruck zu bringen. Doch an diesem Tag musste Bhargava letztlich seine einsame Position räumen: Mit der flammenden Rede des Vortages hatte Feroze Gandhi die Fraktion auf seine Seite gebracht. So blieb Bhargava nichts übrig als gute Miene zu einem Spiel zu machen, bei dem er unterlegen war. Weit genug hatte er sich aus der Deckung getraut, nun machte er Zugeständnisse an Gandhi: „Wir alle hören ihm mit Respekt, Liebe und auch Anteilnahme zu. Er weiß wahrscheinlich nicht einmal wie sehr wir ihn lieben. Er ist der Geliebte in diesem Haus.“⁸⁴ Er versuchte die Vorwürfe zumindest abzuschwächen, seinem Freund Luft zu verschaffen und letztlich auch selbst unbeschadet aus der Affäre herauszukommen.

Doch mit Bhargava war der letzte politische Widerstand gegen den Prozess gegen Dalmia überwunden. Nun ging das Tribunal seinen Weg. Unter dem Vorsitz des Richters Vivian Bose vom Höchsten Gerichtshof wurde eine Untersuchungskommission

⁸¹ Frederick Edwin Smith Birkenhead, Earl of Birkenhead: Famous Trials of History. Garden City (N. Y.) 1926, S. 170ff; Alfred Lyall: Warren Hastings. London 1920; Ron Christenson: Political Trials in History. New Brunswick 1991, S. 178f.

⁸² Neelima Dalmia Adhar: Father Dearest: The Life and Times of R. K. Dalmia. New Delhi 2003, S. 131f.

⁸³ Lok Sabha Debates, 7. Dezember 1955, Sp. 1642.

⁸⁴ Ebd., Sp. 1650.

eingerrichtet. Das Ergebnis dieser Untersuchung schien jedoch klar, der politische Auftrag war von Gandhi deutlich formuliert worden. Das Parlament hatte seine Macht ausgespielt und ließ die Regierung spüren, dass es den Kopf Dalmias forderte.

Mit dieser Sitzung des Parlaments war ein Stein ins Rollen gekommen, der 43 Tage später „wie aus heiterem Himmel“⁸⁵ einschlagen sollte. Die Forderung Gandhis, dass der Finanzminister handeln sollte, war in der Tat janusköpfig gewesen, denn sie enthielt sowohl eine Aufforderung, als auch eine Drohung. Dass die Regierung sich von dem Gebaren Dalmias lossagen müsse, war der eine Teil dieser Forderung gewesen, der andere Teil war, dass sie Maßnahmen finden solle, um so etwas in der Zukunft zu verhindern.

Damit waren im Grunde fast alle Zutaten für die Verstaatlichung beisammen, es fehlte nur noch eine kleine, aber würzige Dreingabe:

Es waren wohl nicht nur auf die Lebensversicherung bezogene Gründe, weshalb sie verstaatlicht wurde. Denn bereits seit November 1955 hatten die Planungen für den zweiten Fünf-Jahres-Plan ein so konkretes Stadium erreicht, dass ein Finanzbedarf von mehr als 48 Mrd. Rupien ermittelt worden war.⁸⁶ Das war mehr als doppelt so viel wie die 20,7 Mrd. Rupien des vorhergehenden Planes. Seit November konzentrierten sich also die Überlegungen des Finanzministeriums nicht mehr darauf, was realisiert werden sollte, sondern darauf wie es finanziert werden könne. Neben Hilfen aus dem Ausland wurden hierfür vor allem Steuererhöhungen ins Auge gefasst.⁸⁷ Die Möglichkeiten, aus diesen beiden Kanälen noch mehr Geld zu erhalten, waren aber begrenzt. Denn das Steuereinkommen lag im Haushaltsjahr 1955-56 gerade einmal bei 4,1 Mrd. Rupien für die Zentralregierung, sowie 3,6 Mrd. Rupien für die Bundesstaaten.⁸⁸ Das heißt, die gesamten Steuereinnahmen während des Fünf-Jahres-Planes hätten perspektivisch zu seiner Erfüllung aufgewendet werden müssen. An dieser Einnahmequelle ließ sich wenig verändern, denn Indien war bereits die Nation mit dem höchsten Spitzensteuersatz und es wurden bereits auf Gehälter teilweise mehr als 70 Prozent

⁸⁵ The Review, 27. Januar 1956, S. 1.

⁸⁶ The Times of India, 17. November 1955, S. 2.

⁸⁷ Ebd.

⁸⁸ Kameshwar Mallik: The resource mobilisation and Indian five-year plans. Patna 1979, S. 122.

Steuern erhoben.⁸⁹ Das strukturelle Problem Indiens im Bereich des Steuerertrags war die geringe Quote der Steuerzahler: Während in anderen Ländern praktisch jeder Arbeitende Steuern zahlte, gab es in Indien noch Mitte der 1960er Jahre weniger als eine Million Steuerzahler.⁹⁰ Somit finanzierte eine überwiegend urbane Schicht der Steuerzahler Staat und Infrastruktur des gesamten Landes. Gemessen am Nationaleinkommen wurden im Haushaltsjahr 1955-56 nur 8,3 Prozent der Wirtschaftsleistung versteuert.⁹¹ Nicht zu unrecht sah sich die urbane Oberschicht als Melkkuh des Staates, denn die Möglichkeiten weiteres Geld aus dieser Schicht zu gewinnen, waren gering.

Auch die Auslandshilfen konnten nur im begrenzten Umfang mobilisiert werden. Die Regierung war auf Geber angewiesen, die weitgehend bedingungslose Entwicklungshilfe zur Verfügung stellten, zumindest nicht gravierend auf die Ausrichtung der indischen Politik Einfluss nehmen sollten. Die ausländischen Geldgeber hatten während des ersten Fünf-Jahres-Plans über die Hälfte des Vorhabens mit Krediten in Höhe von 1,26 Mrd. Rupien beigetragen – eine Hilfe, die hoch war, aber nur einen Bruchteil in Höhe von sechs Prozent des Gesamtvolumens hatte abdecken können.⁹² Zusammen mit privaten Investitionen (u. a. auch von Stiftungen) und Schenkungen belief sich die gesamte Auslandshilfe auf 16,8 Prozent des ersten Planes.⁹³ Dies sollte zwar im zweiten Plan erhöht werden, allerdings nur im bescheidenen Umfang.

Es bedurfte also nationaler Finanzreserven, auf die zurückgegriffen werden konnte. Es ging auch darum, eine landesinterne Möglichkeit zu finden, um den anvisierten zweiten Fünf-Jahres-Plan zu finanzieren.

Mit der parlamentarischen Vorlage durch Gandhi hatte die Regierung Spielraum gewonnen. Sie musste einerseits auf die Vorgänge reagieren, andererseits hatte sie dafür Legitimation und Auftrag. Die entscheidende Hürde zur Verstaatlichung der Lebensversicherung war quasi schon genommen: Die Debatte am 7. Dezember hatte

⁸⁹ V. D. Lall: *The Highest taxed Nation*. In: *The Economic Times*, 8. April 1965, S. 5. In der Tat wurden 1957 zur Planerfüllung drei neue Steuern - Wohlstands-, Ausgaben- und Geschenksteuer – eingeführt (vgl. R. J. Venkateswaran: *Cabinet Government in India*. London 1967, S. 84), so dass der Spitzensteuersatz auf 77 Prozent stieg (vgl. Lall).

⁹⁰ Vgl. Lok Sabha Debates, 2. März 1956, Sp. 1389.

⁹¹ Mallik (loc. cit.), S. 124.

⁹² Ebd., S. 99. Helmut Tischner (*Die wirtschaftliche Entwicklung Indiens in den Jahren 1951-1978 unter besonderer Berücksichtigung der Auslandshilfe*. Berlin (West) 1981, S. 30) beziffert die Kreditsumme auf 1,24 Mrd. Rupien.

⁹³ Berechnung nach Angaben von Mallik (loc. cit.), S. 117, Tischner (loc. cit.), S. 30.

gezeigt, dass auch von den Oppositionsbänken nur schwacher Widerstand erwartet werden musste. Die Sozialisten und Kommunisten hatten sich für stärkeren Staatsinterventionismus eingesetzt, der Vertreter der Bourgeoisie hatte sich blamiert. Im Grunde war damit klar, dass das Parlament mit überwältigender Mehrheit für eine Verstaatlichung stimmen würde. Auch aus der Öffentlichkeit war nun kaum Widerstand zu befürchten. Zudem kam es Anfang Januar 1956 zu Streiks im Bankensektor: In großen Teilen des Landes kam der Finanzsektor fast zum Erliegen. In Kalkutta waren 7000 Bankangestellte der Arbeit fern geblieben, in Bombay 8000,⁹⁴ in Ahmedabad 600, in Coimbatore 300 und in Kanpur 1500.⁹⁵ Die Angestellten forderten eine gerechtere Entlohnung und mehr Mitbestimmungsrechte. Auch dies war ein Sachverhalt, der nun der Regierung bei einem Verstaatlichungsvorhaben in die Karten spielen musste.

Für den Ablauf der Entscheidung innerhalb des Finanzministeriums und des Kabinetts schweigen sich die Quellen aus. Keine der beteiligten Personen hat ihren Anteil besonders herausgestellt und gemeinsam rühmten sie sich nachher, dass alle die Diskretion gewahrt hätten.⁹⁶ Es fehlt schlichtweg an Quellen, die erkennen lassen, wann welche Überlegung konkretisiert wurde und welche alternativen Pläne entworfen wurden. So bleibt Finanzminister Deshmukh in seiner Ende der 1970er Jahre erschienenen Autobiografie erstaunlich unkonkret in den Ausführungen. Zwar rühmt er sich in der Einleitung, dass „selbst wenn alles andere vergessen sein wird, sich [s]eines Namens erinnert würde als der des Finanzminister, der die Lebensversicherung verstaatlicht hat.“⁹⁷ Andererseits sind die weiteren Ausführungen zur Verstaatlichung nur sehr kurz. Er erwähnt noch eine Sitzung des Kongresskomitees, die im Januar zur Verstaatlichung der Lebensversicherung aufgefordert habe und monatelange Vorarbeiten seines Staatssekretärs H. M. Patel, die die Verstaatlichung ermöglicht hätten.⁹⁸ Mehr Angaben zu den Vorbereitungen der Verstaatlichung macht er nicht. Auch Patel äußerte sich nie sehr detailliert und außerdem noch offenkundig irrtümlich zu der Planung der Verstaatlichung. In seiner 2004 – elf Jahre nach seinem Ableben – erschienen Autobiografie wird behauptet, dass er Anfang 1956 ins Finanzministerium

⁹⁴ The Times of India. 7. Januar 1956, S. 1.

⁹⁵ Ebd., S. 11.

⁹⁶ C. D. Deshmukh: *The course of my life*. New Delhi 1974, S. 221; H. M. Patel: *Rites of Passage. A Civil Servant Remembers*. New Delhi 2005, S. 110-112.

⁹⁷ C. D. Deshmukh (loc. cit.), S. 4.

⁹⁸ Ebd., S. 220.

gewechselt sei,⁹⁹ und dort sogleich mit der Vorbereitung der Verstaatlichung der Versicherungsindustrie beauftragt worden sei.¹⁰⁰ Doch diese Chronologie ist offensichtlich falsch. Denn zum einen wäre dann die Vorarbeit zur Verstaatlichung arg kurz gekommen, das heißt Patel hätte innerhalb von zwei Wochen sowohl den neuen Arbeitsplatz einnehmen, als auch die komplette Verstaatlichung organisieren müssen. Zum anderen ist allgemein aktenkundig, dass Patel nicht 1956, sondern bereits im November 1954 vom Ernährungs- und Landwirtschaftsministerium ins Finanzministerium wechselte.¹⁰¹

Wenn man davon ausgeht, dass die Information von Patel zumindest insofern korrekt ist, dass er kurz nach seinem Wechsel ins Finanzministerium, also im November bzw. Dezember 1954 mit der Planung der Verstaatlichung begonnen hatte, erhält ein weiterer Hinweis Sinn: Die Zeitschrift „Versicherungswirtschaft“ wusste nach der Verstaatlichung zu berichten, dass der Versicherungsinspektor im Frühjahr 1955 eine „Studienreise nach Australien und Neuseeland [unternommen hatte], um dort die Arbeit der staatlichen Versicherungsunternehmen kennenzulernen.“¹⁰² Dies passt in die Chronologie der Ereignisse, da Patel in seinen Erinnerungen schreibt, dass er den Versicherungsinspektor so bald wie möglich bei sich einbestellt hatte. „Es erwies sich, dass nur ein geringer Fortschritt gemacht war, da gefühlt wurde, dass die Verstaatlichung sehr schwer zu erreichen sei.“¹⁰³ Es muss also im Dezember 1954 zu einem Gespräch in Neu Delhi gekommen sein, bei dem Patel wohl unzufrieden darüber war, dass er auf keinen Vorarbeiten aufbauen konnte. Die mangelnde Informiertheit des Versicherungsinspektors hätte dann zu der Reise im nächsten Frühjahr geführt. Erst auf Grundlage dieser Informationen wird die weitere Planung aufgebaut worden sein.

Es kam also von Sommer 1955 bis Dezember 1955 zur Ausarbeitung der Pläne. Wohl im Dezember 1955 – spätestens im Anschluss an die Rede von Gandhi – wurde der endgültige Plan zur Verstaatlichung gefasst. Patel war dabei der Konstrukteur der konkreten Verstaatlichungspläne. Dafür wurde er nach der Verstaatlichung mit dem Amt des ersten Vorstandsvorsitzenden der LIC belohnt. Laut einer Veröffentlichung der LIC von 1991 gehörten neben ihm dem engsten Zirkel zur Planung des Projekts

⁹⁹ Patel (loc. cit.), S. 109.

¹⁰⁰ Ebd., S. 110.

¹⁰¹ Im Übrigen auch so richtig wiedergegeben in seinem chronologischen Lebenslauf im Anhang seiner Biografie. Es ist unverständlich warum der Editor diesen Fehler in der Chronologie nicht stillschweigend änderte (Vgl. ebd., S. 263).

¹⁰² Versicherungswirtschaft, 1. Februar 1956, S. 80.

¹⁰³ Patel (loc. cit.), S. 110f.

lediglich sechs Personen an: Patel selbst, sein Stellvertreter B. K. Kaul, der Versicherungsinspektor A. Rajagopalan, dessen Stellvertreter S. K. Vaiyapuri und M. J. Rao, ein weiterer Mitarbeiter des Versicherungsaufsichtsamts.¹⁰⁴

Einer breiteren Gruppe wurden ihre Pläne wohl erst in einer Klausurtagung des Kabinetts vorgestellt, die vom 6. bis zum 7. Januar 1956 dauerte. Auf dieser Sitzung war die konkrete Ausgestaltung des zweiten Fünf-Jahres-Plans besprochen worden.

Die Times of India berichtete am 8. Januar 1956 auf ihrer Titelseite ausführlich über diese Sitzung. Konkrete Informationen zu den Entscheidungen dieser Sitzung scheint die Redaktion nicht erfahren zu haben. Wohl bekannt war aber, dass es Verstaatlichungen geben sollte: Unmittelbar neben dem Artikel zeigte eine Karikatur Vertreter der verschiedenen Branchen, die um einen dornengespickten Stuhl – die Verstaatlichung – herum tanzten. Unterschrieben ist die Karikatur mit „Reise nach Jerusalem.“¹⁰⁵ Dass die Pläne letztlich die Versicherung treffen sollten, geht aus dem Artikel nicht hervor. Dem Redakteur schien jedoch evident, dass es im Zuge des zweiten Fünf-Jahres-Planes zu Verstaatlichungen kommen sollte.

Von daher kann angenommen werden, dass die Pläne zur Verstaatlichung der Lebensversicherung auf dieser Kabinettsitzung präsentiert wurden und dass in diesem Zusammenhang sämtliche Anwesende auf Herz und Nieren und Stillschweigen geprüft wurden.¹⁰⁶ Wohl war in dieser zweitägigen Sitzung Anfang Januar 1956 der endgültige Beschluss zur Verstaatlichung der Lebensversicherung gefallen. Damit hatte der Finanzminister schneller auf die Forderung Gandhis reagiert, als dieser erwartet hatte.

Die Idee der Verstaatlichung der Lebensversicherung war nicht gänzlich neuartig. Bereits vor der Unabhängigkeit hatte es verschiedene entsprechende Überlegungen gegeben, denen der Versicherungsinspektor damals noch vehement widersprochen hatte.¹⁰⁷ 1950 hatte sich der Präsident der Indian Life Assurance Offices Association in seiner Antrittsrede ausführlich damit auseinandergesetzt¹⁰⁸ und Nehru hatte in einer Rede im März 1955 vor der Handelskammer von der Verstaatlichung verschiedener Schlüsselindustrien gesprochen.¹⁰⁹ Der qualitative Unterschied dieser neuen Debatte

¹⁰⁴ Kumar (loc. cit.), S. 34.

¹⁰⁵ Im Original „Musical chair“, die deutsche Übersetzung des Spiels lautet Reise nach Jerusalem.

¹⁰⁶ Unklar bleibt ob Deshmukh mit der Sitzung der Kongresspartei diese Kabinettsitzung meinte, denn der Kongress regierte mit absoluter Mehrheit und die personellen Übereinstimmungen waren groß.

¹⁰⁷ Indian Insurance Year Book 1944, Report of Insurance Inspector.

¹⁰⁸ The Indian Life Assurance Offices Association (loc. cit.), S. 149f.

¹⁰⁹ Vgl. The Times of India, 5. Januar 1956, S. 2.

war der, dass diese Vorhaben nun von einem frei schwebenden politischen Programm auf die konkrete Geschäftsebene der politisch Handelnden gesetzt wurden. Statt Sonntagsreden und Polemiken gab es nun konkrete politische Planungen.

Die Verstaatlichung selbst gestaltete sich unspektakulär. Drei Tage vor der Durchführung der Verstaatlichung wurde der Kreis der informierten Personen erweitert. Das Handelsministerium, der Präsident, der ja schließlich die Verordnung absegnen musste, sowie der Premierminister wurden nun über den konkreten Plan informiert. 25 Bedienstete des Finanzministeriums hatte man als besonders vertrauenswürdig ausgesucht und ihnen konkrete Instruktionen ausgehändigt. Schließlich wurde mit dem All India Radio abgesprochen, dass der Finanzminister am Abend des 19. Januar 1956 eine Radioansprache halten würde.¹¹⁰

Allgemein wurde erwartet, dass es in der Rede des Finanzministers um den neuen Haushalt gehen würde. Nicht einmal der Programmdirektor des Radios wusste, dass es in Wahrheit um die Verstaatlichung der Lebensversicherung gehen sollte.¹¹¹ Doch dann machte Deshmukh in der Ansprache ohne Umschweife klar, dass es ihm um die Verstaatlichung der Lebensversicherung ging. Er begann seine Rede mit den Worten: „Diesen Nachmittag hat die Regierung eine Anordnung betreffend die Lebensversicherung erlassen. Alle Lebensversicherungsgesellschaften, indische als auch ausländische, die Geschäft in Indien zeichnen, kommen unter staatliches Management und Kontrolle.“¹¹² Nach der allgemeinen Skizzierung der Verstaatlichung kam Deshmukh auf die Beweggründe für die Verstaatlichungsentscheidung zu sprechen: „Während ihrer Beobachtungen zu der Organisation des Kreditsystems des Landes in Verbindung mit dem ersten Fünf-Jahres-Plan wandte sich die Planungskommission der Notwendigkeit zu, das Banksystem als ganzes – und faktisch der Mechanismen der Finanzen, einschließlich Versicherung, der Börsen und anderer Institutionen des Investments – verstärkt in das Schema der Entwicklung zu packen.“¹¹³ In diesem unübersichtlichen Schlangensatz versteckte Deshmukh die Argumentation für die Verstaatlichung. Ein Satz, den man mehrfach lesen muss, um ihn zu verstehen.

¹¹⁰ Kumar (loc. cit.), S. 34.

¹¹¹ Ebd.

¹¹² Finance Minister's Speech after the Ordinance. In: H. D. Malaviya: Insurance Business in India. New Delhi 1956, S. 71.

¹¹³ Ebd.

Angesichts der Tatsache, dass er zunächst nur rein mündlich, zudem in einer verrauschten Langwellenradioübertragung, mitgeteilt wurde, wird deutlich, dass anfangs nicht klar war, was damit im Einzelnen gemeint war. Also versuchen wir, ihn zu dechiffrieren: Die Fünf-Jahres-Pläne des Landes wurden von der Planungskommission überwacht. Während der Jahre des ersten Fünf-Jahres-Planes, also 1951 bis 1955, hatte die Planungskommission, nach Darstellung von Deshmukh, beschlossen, dass „das Banksystem“ (besser: der Finanzsektor) stärker in dieses Schema der Entwicklung zu integrieren sei, ergo: Teil der staatlichen Planungspolitik werden solle.

Desweiteren führte Deshmukh aus: „Damit, es ist nur das, dass sie sagen, dass die Mobilisierung von Ersparnissen es möglich macht, sie zum besten sozialen Vorteil zu verwenden.“ [...] ¹¹⁴ „Die Verstaatlichung der Versicherung ist ein weiterer Schritt in die Richtung einer effektiveren Mobilisierung der Ersparnisse. Es ist eine Wahrheit, die nicht oft genug wiederholt werden kann, dass die Ersparnisse einer Nation der wichtigste Antrieb seiner wirtschaftlichen Entwicklung sind.“ ¹¹⁵ Es sind zwei verschiedene Motive, die hier in Verbindung gesetzt wurden. Erstens, dass die Ersparnisse ein wichtiger Wirtschaftsmotor seien und zweitens (wie die Planungskommission festgehalten habe), dass durch die Verstaatlichung der Lebensversicherung die Ersparnisse besser mobilisiert werden könnten.

Auch hier bezog sich Deshmukh deutlich auf die Vorarbeiten der Planungskommission. „Mit dem zweiten Plan in Sichtweite, der eine beschleunigte Investitions- und Entwicklungsrate vorsieht, ist die Erweiterung und Vertiefung aller positiven Kanäle des Sparens mehr denn je notwendig. Von diesem Prozess ist die Verstaatlichung der Versicherung ein aktiver Teil.“ ¹¹⁶ Damit setzte er die Verstaatlichung der Lebensversicherung in Bezug zum zweiten Fünf-Jahres-Plan, der

¹¹⁴ Hier folgt ein kurzer Exkurs zur Verstaatlichung der Imperial Bank. Diese war 1955 verstaatlicht worden, ein Schritt der insofern nachvollziehbar war, da es hier um die zentrale Bank in Indien ging. 1921 aus den drei Presidency Banks hervorgegangen, wurde die Imperial Bank nach der Verstaatlichung in die Reserve Bank of India unbenannt und ist bis heute die Zentralbank des Landes. [Zu einer Geschichte der Imperial Bank siehe Abhik Ray: *The Evolution of the State Bank of India*. Vol. 3, *The era of the Imperial Bank of India, 1921-1955*. New Delhi; London 2003]. Aber es ist natürlich qualitativ etwas vollkommen anderes eine Zentralbank aus dem Vermächtnis der großen kolonialen Bank zu schaffen, als eine ganze Branche mit über zweihundert – vorwiegend indischen – Firmen zu verstaatlichen. Deshmukh versucht in diesem Satz die Verstaatlichungen miteinander zu vergleichen, ein Vergleich der aufgrund seiner Bedeutung, seiner Legitimation, der betroffenen Unternehmergruppe und nicht zuletzt des Umfangs hinkt.

¹¹⁵ Finance Minister's Speech after the Ordinance (loc. cit.), S. 72.

¹¹⁶ Ebd.

nach seiner Vorstellung eine „Vertiefung“ und „Beschleunigung“ der Wirtschaftsplanung bringen solle.

Nachdem er sich in den einleitenden Sätzen sehr klar in den Dienst dieser Staatspolitik gestellt hatte, folgte nun ein abrupter Schwenk der Argumentationslinie. „Lassen Sie mich Ihnen ein paar Zahlen vorstellen: Heute sind fünf Millionen Versicherungspolice in Kraft, für die jährlich 550 Millionen Rupien an Prämien gezahlt werden.¹¹⁷ Die Vermögenswerte der Versicherungen betragen 3,8 Mrd. Rupien, woraus die Firmen ein jährliches Einkommen von 120 Mio. Rupien generieren. Die gesamte Versicherung übertrifft 10 Mrd. Rupien¹¹⁸, das sind etwas über 25 Rupien pro Kopf. Vor kurzem haben die privaten Firmen verkündet, dass das Gesamtgeschäft auf über 80 Mrd. Rupien und das Geschäft pro Kopf auf 200 Rupien steigen könne. Ich stimme damit vollkommen überein. Es gibt keinen Zweifel über die Möglichkeiten der Lebensversicherung in Indien – und ich erwähne nur diese Zahlen, die zeigen wie sehr wir unsere Ersparnisse durch Versicherung steigern könnten.“¹¹⁹

Es ist ein zynisches Argument, dessen sich Deshmukh hier bedient: Gerade weil die privaten Versicherungen in Indien so erfolgreich seien, sollte die Lebensversicherung verstaatlicht werden. Dass der Sparanteil der Lebensversicherung nicht Eigentum der Versicherungsgesellschaften ist, sondern rechtlich den Versicherten gehört, unterschlägt Deshmukh. Er sieht den Erfolg der Branche unabhängig von ihrer Unternehmensform und will genau deshalb ihrer habhaft werden.

Im nächsten Abschnitt seiner Rede folgt eine Form der Ausschlussklausel: Deshmukh versicherte, dass die Entscheidung zur Verstaatlichung nach langen und tiefgehenden Abwägungen gefasst worden sei. Obwohl es in der Versicherungsbranche generell Unterstützung für die Verstaatlichung gäbe, hätten einige Vorstandsvorsitzende Argumente gegen die Verstaatlichung vorgebracht und behauptet, dass Versicherung am besten als privates Unternehmen betrieben werde. „Es ist offensichtlich, dass ich in einer kurzen Rede wie dieser nicht diese Argumente diskutieren werde und erläutern

¹¹⁷ Das stimmt so übrigens sachlich nicht. Ende 1954 waren 4,51 Mio. Police in Kraft und Ende 1955 4,52 Mio. Police. Das Prämienaufkommen betrug für 1954 lediglich 442 Mio. Rupien und für 1955 475 Mio. Rupien. (Indian Insurance Year Book 1954 u. 1955.)

¹¹⁸ Es waren sogar über elf Milliarden Rupien (11,23 Mrd.). (Indian Insurance Year Book 1955.)

¹¹⁹ Finance Minister's Speech after the Ordinance (loc. cit.), S. 72.

werde, warum sie uns nicht befriedigt hatten, und warum wir trotzdem zu dem Schluss kommen, die Versicherung zu verstaatlichen.“¹²⁰

Dieser Absatz ist inhaltsleer und selbstreferentiell. So „offensichtlich“ ist nicht, warum Deshmukh nicht erläutern will, was gegen die Aufrechterhaltung des *status quo* sprechen würde. Vor allem enttäuscht, dass er nicht erläutert, welche Vorteile er sich von einem Staatsunternehmen verspricht. Denn natürlich ist es ein struktureller Unterschied, ob Versicherung in einem Markt organisiert wird, auf dem über zweihundert Unternehmen miteinander konkurrieren, oder in einem großen Staatsunternehmen. Statt dem Rechnung zu tragen, beließ Deshmukh es bei der schwammigen Formulierung, dass alles reichlich überlegt und aus Platzgründen nicht erläutert werden könne. Weiter behauptete er kühn: „Es gibt keinen Grund, dass eine verstaatlichte Industrie nicht effektiv laufen könne.“¹²¹ [...] „Selbst in der Versicherung, welches ein Geschäftstyp ist, der nie scheitert, wenn er angemessen betrieben wird, sehen wir, dass 25 Lebensversicherungsunternehmen in der letzten Dekade in die Liquidation gingen und weitere 25 so ihre Ressourcen vergeudet haben, dass ihr Geschäft an andere Gesellschaften transferiert werden musste, zum Verlust der Versicherungsnehmer.“¹²² Es ist natürlich schlichtweg falsch, wenn Deshmukh behauptet, dass ein Versicherungsunternehmen von alleine läuft, wenn es nur „angemessen“ betrieben wird. Dies verbunden mit dem Verweis auf schlecht funktionierende Versicherungsunternehmen wird zu einem Vorwurf: Die privaten Versicherungen hätten ihr Geschäft nicht angemessen betrieben.¹²³

Nach dieser Vorrede wandte sich Deshmukh dem jüngsten Beispiel zu: „Jüngst war der Fall der Bharat-Versicherung, wo rund zwanzig Millionen Rupien missbraucht wurden und es gab verschiedene andere Beispiele. Das Gründungskapital für Versicherungen ist zu niedrig verglichen mit der Höhe der verwalteten Lebensversicherungsfonds. Ist die Kontrolle [über die Lebensversicherungsfonds] erst gesichert, ist die Tendenz nicht unhäufig, den Fonds für Geldbedarf von Firmen zu verwenden, an denen das Management Interesse hat und nicht die Versicherungsnehmer.“¹²⁴ Aus dem Fall

¹²⁰ Finance Minister's Speech after the Ordinance (loc. cit.), S. 73.

¹²¹ Ebd., S. 73f.

¹²² Ebd., S. 74.

¹²³ Was versteht Deshmukh unter „angemessen“? Dieser relative Begriff, kann alles Mögliche bedeuten. Bezieht er sich auf eine „angemessene“ Kapitalanlage, „angemessenes“ Marketing oder „angemessenes“ aktuarielles Wissen? Jedenfalls reicht keiner der Aspekte für sich allein aus um ein Versicherungsunternehmen erfolgreich zu führen.

¹²⁴ Finance Minister's Speech after the Ordinance (loc. cit.), S. 74.

der Bharat-Versicherung kreierte Deshmukh eine Typologie. In der Tat hat er Recht damit, dass das Stammkapital zur Gründung einer Versicherung mittlerweile sehr niedrig war,¹²⁵ doch wäre dies durch eine einfache Gesetzesänderung abzustellen gewesen. Die Bharat war, was einen solchen Skandal betraf, unter den größeren Versicherungen allein; Vom Neugeschäft her hatte sie in den vorhergehenden zehn Jahren lediglich einen Anteil von 2,5 Prozent.¹²⁶ Die in Konkurs gegangenen Gesellschaften zählten allesamt zu den kleinen Gesellschaften. Da es einfach war, eine Versicherung zu gründen, hatte es zahlreiche Versicherungsgründungen gegeben. Ältere und finanzkräftigere Gesellschaften waren dagegen gar nicht in den Konkurs gegangen. Dass solche Auswüchse und unseriöse Kapitalanlagen wie bei der Bharat möglich wurden, lag vor allem daran, dass die Versicherungsaufsicht die Gesellschaften nicht adäquat kontrollierte: Die 1946 von Dalmia durchgeführte Transaktion zum Kauf der Bennett-Colemann-Gruppe hatte schon damals gegen bestehendes Versicherungsrecht verstoßen. Dalmia wäre in jedem Land mit funktionierender Versicherungsaufsicht ertappt worden. Das strukturelle Problem, das diesem Fall zugrunde lag, war die Unfähigkeit der Versicherungsaufsicht, die tatsächliche Befolgung bestehenden Rechtes zu kontrollieren; Deshmukhs Argumente sind insofern zutreffend, als dass durch die Verstaatlichung dieses Defizit an Überwachung beendet würde. Statt eines *laissez faire* hätte die Regierung die strengste Kontrolle über die Aktionen der Lebensversicherung.

Als Nächstes erläuterte Deshmukh, warum die Sachversicherung aus seiner Sicht nicht zu verstaatlichen sei. „Die Überlegung, die uns dabei am meisten beeinflusst hat, ist die einfache Tatsache, dass Sachversicherung Teil des privaten Sektors von Handel und Industrie ist und von Jahr zu Jahr funktioniert.“¹²⁷ Auch diese Aussage kann so nicht unkommentiert bleiben: Einerseits ging es sicher auch darum, dass der privatwirtschaftliche Sektor durch die Sachversicherung verhältnismäßig stärker betroffen war als durch die Lebensversicherung. Die Sachversicherung war Mitte der 1950er Jahre in Indien noch kaum über den rein geschäftsmäßigen Zweck hinausgekommen. Private Sachversicherung spielte sich fast ausschließlich im Bereich der Feuerversicherung ab und stellte den kleinsten Teil des Gesamtgeschäfts dar. Andererseits war der Sachversicherungsmarkt auch sehr unübersichtlich. Hinter der euphemistischen

¹²⁵ Denn die entsprechende Höhe von 100.000 Rupien war in den 1920er Jahren festgelegt worden. Durch die wachsende Marktgröße und durch Inflation lag diese Hürde nun verhältnismäßig niedriger.

¹²⁶ Agarwala (loc. cit.), S. 117.

¹²⁷ Finance Minister's Speech after the Ordinance (loc. cit.), S. 74.

Formulierung, dass sie von „Jahr zu Jahr“ funktioniere, versteckt sich die ganze Abstraktheit tatsächlich fluktuierenden Versicherungsgeschäfts. Denn in der Seeversicherung, die immerhin ein Drittel des Marktes ausmachte,¹²⁸ ging es zum Beispiel um Vertragslaufzeiten von Tagen oder Wochen. Was für Deshmukh wirklich relevant daran war, war, dass hier kein äquivalenter Fonds wie in der Lebensversicherung gebildet wurde, der die Beiträge vieler Jahre enthielt. Die Rücklagen der Sachversicherungen waren bescheiden im Vergleich mit denen der Lebensversicherungen. Für die Verwirklichung des zweiten Fünf-Jahres-Planes waren diese Reserven unerheblich, der Aufwand, die Sachversicherung zu verstaatlichen, wäre dagegen enorm gewesen. Im Übrigen kommt hier die Aversion der Regierung gegenüber dem privatwirtschaftlichen Sektor zum Ausdruck; dieser Bereich lag weitgehend außerhalb der Kontrolle der politisch handelnden Akteure. Für ein Staatsunternehmen – so schien es damals¹²⁹ – war dieser Markt zu unübersichtlich.

Deshmukh erläuterte später in seiner Rede die vorgesehene Übergangsregelung. Das Ziel der Regelung sei es, „zu sichern, dass das bestehende Management der Versicherungsgesellschaften in der Lage ist so weiterzumachen, bis ein Verwalter gefunden ist, der nach den Angelegenheiten jeder Gesellschaft [sic] zu schauen.“¹³⁰ Es sei der einzige Unterschied, dass die Versicherungsgesellschaften ab sofort im Sinne des Parlaments arbeiten sollten. Mit anderen Worten sei es „unser Ziel zu sehen, dass es so wenige Störungen im Tagesgeschäft gibt, wie mit dem Erreichen unseres wichtigsten Ziels, der Sicherung der Fonds [...], vereinbar ist.“¹³¹ Die Versicherungspolice blieben alle so sicher wie „am heutigen Tage, falls nicht sicherer.“¹³² Es gäbe also keinen Grund zu diesem Zeitpunkt keine Lebensversicherung abzuschließen. Man wolle auch nicht grundsätzlich den privaten Wirtschaftssektor unterminieren. „Der Missbrauch von Macht, Position und Privilegien, von dem wir Grund haben anzunehmen, dass er unter den bestehenden Bedingungen existiert, ist einer der zwingendsten Gründe, der uns beeinflusst hat, die Lebensversicherung zu verstaatlichen.“¹³³ Es ginge jetzt darum, die „Heilsbotschaft“ der Versicherung so ausgedehnt und weit wie möglich zu verbreiten, auch bis in die bislang vernachlässigten dörflichen Gegenden.

¹²⁸ Vgl. Indian Insurance Year Book 1955.

¹²⁹ Wohl aber nicht mehr 1972 als die Sachversicherung dann doch verstaatlicht wurde.

¹³⁰ Finance Minister's Speech after the Ordinance (loc. cit.), S. 75.

¹³¹ Ebd.

¹³² Ebd.

¹³³ Ebd., S. 76.

Abschließend betonte Deshmukh noch, dass die Regierung „von keiner doktrinären Ablehnung privater Unternehmen beeinflusst worden sei. [...] Unser Ansatz ist ein positiver Ansatz, ich möchte sogar in diesem Fall sagen: ein kreativer Ansatz. Wir sind überzeugt, dass die große Zahl der einzelnen in der Lebensversicherung arbeitenden Einheiten, einige gut, einige mäßig und eine große Zahl nicht gut oder gar schlecht, von uns zusammengefasst werden können zu einer dynamischen und handlungsfähigen Organisation, die Versicherung zu Menschen überall im Land bringen und ihre Ersparnisse mobilisieren kann, während sie komplette Sicherheit mit effizientem Service kombiniert.“¹³⁴ Die Verstaatlichung der Lebensversicherung sei ein „weiterer Meilenstein auf der Straße, die das Land eingeschlagen habe um ihr Ziel eines sozialistischen Gesellschaftsmusters zu erreichen. Im zweiten Fünf-Jahres-Plan werde sie eingebunden um materielle Unterstützung zu gewährleisten.“¹³⁵

Als die Mitarbeiter der Versicherungen am nächsten Morgen ihre Geschäftsräume aufsuchten, waren sie nicht alleine. In den Hauptsitzen aller Lebensversicherungsunternehmen standen um Punkt neun Uhr die Bevollmächtigten der Regierung. Ihr Startsignal war die Ansprache des Finanzministers gewesen. Die Bevollmächtigten wiesen sich aus und übernahmen ab sofort die Geschäfte. Zwar hatten sie auch Vollmachten, sich zur Not mithilfe der Polizei durchzusetzen, doch scheint die Übernahme der Lebensversicherungen allerorten reibungslos funktioniert zu haben.¹³⁶ Zu überrumpelt waren die Versicherungsmanager und -bediensteten, als dass sie Widerstand hätten leisten können. Im Handumdrehen sorgten die Bevollmächtigten dafür, dass die zentralen Unterlagen über die Depots der Lebensversicherungsfonds ins Finanzministerium geschafft wurden. Zu groß war die Sorge gewesen, dass Unternehmer die einbezahlten Gelder veruntreuen würden. Dann ließen sie sich sämtliche Zahlungs- und Findbücher, sowie die Vorstandsprotokolle aushändigen, zogen einen dicken roten Strich unter die letzte Eintragung und händigten die Unterlagen wieder an die Sachbearbeiter aus. Als nächstes begannen sie damit, für jede Versicherung eine Abschlussrechnung zum 31. Dezember 1955 zu erstellen. Währenddessen ging das normale Geschäft der Versicherungen an diesem 20. Januar 1956 ganz gewöhnlich weiter. Somit war dieser Tag einerseits für die

¹³⁴ Ebd., S. 77.

¹³⁵ Ebd.

¹³⁶ Kumar (loc. cit.), S. 36.

Versicherungsbediensteten ein fast ganz normaler Arbeitstag, andererseits für die Versicherungsbranche insgesamt eine Zäsur.¹³⁷

Die konkrete Umsetzung der Verstaatlichung kam für alle Welt überraschend. Nicht zu Unrecht rühmte sich Deshmukh später, dass „die Einführung dieses Willens als eines der bestgehüteten Geheimnisse aller Zeiten der indischen Regierung“¹³⁸ in die Geschichte eingehen werde. Sowohl Tages- als auch Fachpresse waren von der Verstaatlichung kalt erwischt worden. Die Times of India brachte die Verstaatlichung zwar auf ihre Titelseite, allerdings nur als zweitwichtigste Meldung des Tages. Die Ausschreitungen in Bombay, bei denen neun Menschen umgekommen waren, schienen wichtiger zu sein. Erst auf Seite acht folgte der ausführliche Artikel zur Verstaatlichung, der jedoch allein aus einer etwas gekürzten Fassung der Ansprache von Deshmukh bestand. Eine Meinungsäußerung durch die Redaktion ist der Berichterstattung nicht zu entnehmen. Erst am darauf folgenden Tag, dem 21. Januar, kamen hier kritische Stimmen zu Wort. Vor allem der Vorstandsvorsitzende der New India, A. D. Shroff, gab seinem Unmut laut Ausdruck. In einem Interview mit der Times of India sprach er von einem „großen Schlag“ gegen das Versicherungsgeschäft.¹³⁹ Für ihn sei die Verstaatlichung allein eine politische Entscheidung. Alle westlichen Länder hätten sich – zum Teil nach langer Prüfung – gegen die Verstaatlichung der Lebensversicherung entschieden. Darüberhinaus zeuge das Verhalten der Regierung von gewisser Unfairness, denn in der Radioansprache sei vor allem auf das Scheitern und das Missverhalten einiger Versicherungsunternehmen hingewiesen worden, während die große Mehrzahl der Versicherungsunternehmen seriös operiere. Dabei sei die Regierung letztlich mit Mitteln bewaffnet, um eine Befolgung des Versicherungsgesetzes zu erzwingen. Das Einreißen von missbräuchlichen Praktiken im Versicherungssektor sei „auch auf Mangel an Bestrafung und Disziplinierung durch die Regierung zurückzuführen“¹⁴⁰. Die Öffentlichkeit solle deshalb die Regierung „zu großen Teilen für das Fortbestehen von Missverhalten verantwortlich machen“¹⁴¹, da sie ihnen gegenüber blind gewesen sei. Zum anderen sei die Verstaatlichung gegenüber denjenigen Versicherungen unfair, die hohe Standards der Integrität und vernünftige

¹³⁷ Ebd., S. 34.

¹³⁸ Ebd., S. 34.

¹³⁹ The Times of India, 21. Januar 1956, S. 5.

¹⁴⁰ Ebd.

¹⁴¹ Ebd.

Investitionen getätigt hätten. An diesem Punkt wolle er an die vorgesehene Entschädigung für die Eigentümer erinnern. Es sei davon auszugehen, dass die Eigentümer dieser Gesellschaften keinen adäquaten Gegenwert erhalten würden. Für seine eigene Gesellschaft, die New India, stellte Shroff klar, dass sie nicht aufhören würde zu existieren, da ihr ja noch die Sachversicherungssparte bliebe.

Der Vorstandsvorsitzende der Oriental, Cowasjee Jehangir, äußerte sich dagegen nur sehr zurückhaltend und diplomatisch. Das Vorgehen der Regierung sei zwar „undemokratisch“ und es gäbe keinen Grund so zu handeln, allerdings „falls es darum gegangen sei, finanzielle Mittel zu erhalten und den Fünf-Jahres-Plan zu finanzieren, könn[t]e dies möglich sein unter Aufopferung der Versicherungsnehmer und -besitzer.“¹⁴²

Unvorbereitet zeigte sich die ILAOA, der Interessensverband der Besitzer von Lebensversicherungsunternehmen. Ihr Vorsitzender, G. H. Thakore, sagte in einer ersten Stellungnahme, dass seine Organisation überrascht sei und sie erst dabei gewesen sei ein „Memorandum zu der Frage [der Verstaatlichung] an die Regierung zu schreiben.“¹⁴³ Nun, da die Regierung von sich aus den Schritt unternommen habe, sei es die Pflicht jeder Person ihre ganze Kooperation in den Dienst der Zusammenarbeit mit der Regierung zu stellen. Ferner hoffe er, dass die Regierung alle Mitarbeiter und Manager übernehme, die Erfahrung und Kenntnis des Geschäfts hätten. In den Transformationsprozess von privatem zu öffentlichem Wirtschaften sollten nun die erfahrenen Manager eingebunden werden um einen „reibungslosen Übergang zu schaffen.“¹⁴⁴

S. C. Roy, ein Amtsvorgänger von Thakore, bezeichnete die Verstaatlichung in einer spontanen Äußerung gegenüber dem „Statesman“¹⁴⁵ als „kopflös“. Die Regierung könne jetzt wesentlich besser ihren Zielen dienen, wenn sie die konkrete Planung der Verstaatlichung offenlegen würde. Dass indische Versicherungen trotz ausländischer Konkurrenz beinahe 90 Prozent des Neugeschäfts abschließen würden,¹⁴⁶ läge vor allem am Talent der indischen Funktionäre. Mehr als 60 Prozent der Rückstellungen würden

¹⁴² Kumar (loc. cit.), S. 39.

¹⁴³ The Times of India, 21. Januar 1956, S. 5.

¹⁴⁴ Ebd.

¹⁴⁵ The Statesman, 20. Januar 1956. Zitiert nach The Review, 27. Januar 1956, S. 48.

¹⁴⁶ Es waren sogar deutlich mehr: 1954 betrug die Versicherungssumme (Neugeschäft) der inländischen Gesellschaften 2133 Mio. Rupien, das der ausländischen Gesellschaften 162 Mio. Rupien, dies entsprach 93 Prozent. Der Anteil bei den abgeschlossenen Policen lag noch höher. (Indian Insurance Yearbook 1954.)

bereits in Staatliche Sicherheiten investiert, der Sinn einer Verstaatlichung sei somit zweifelhaft.

Die unmittelbar betroffenen leitenden Angestellten und Versicherungsbesitzer wagten kaum Widerstand. Sie gaben zwar zu Protokoll, dass sie anderer Auffassung waren. Nun, da der Schritt aber vollzogen war, entwickelten sie keine Handlungsinitiativen, sondern versuchten, sich mit der Situation zu arrangieren. Innerhalb der ersten 24 Stunden hatten sich die Besitzer der Versicherungen darauf verständigt, dass sie kooperieren wollten, dass sie durch gute Miene gegenüber der Verstaatlichung bei der Festlegung der Entschädigungen für ihre enteigneten Unternehmen das maximal Mögliche herausholen wollten.

Auch die internationalen Versicherungsunternehmen hatten die Verstaatlichung noch nicht erwartet. So äußerte sich der Geschäftsführer der Prudential, W. F. Gardner, dass er, obwohl die britischen Firmen so etwas befürchtet hätten, doch sehr überrascht sei, dass die Versicherung so plötzlich verstaatlicht wurde.¹⁴⁷ Ein Sprecher der Londoner Life Offices Association erklärte, dass die Verstaatlichung zwar ein Rückschritt sei, der auch nicht mit den Interessen der Versicherungsnehmer übereinstimme. Die Absicht der indischen Regierung, die Versicherung zu verstaatlichen, sei aber seit längerem bekannt gewesen und überrasche daher nicht.¹⁴⁸ Direkt gegensätzlich war die Darstellung von The Review, der großen Londoner Versicherungszeitschrift. Einerseits zeigte sich der Redakteur von der Verstaatlichung überrascht,¹⁴⁹ andererseits zeichnete The Review das Bild eines allgemeinen Einverständnisses der Londoner Versicherungsmanager mit der Verstaatlichung. Vor allem, dass Deshmukh in seiner Rede betont hatte, dass 25 Gesellschaften illiquide seien, 25 weitere fusioniert und sechs Gesellschaften unter Verwaltung der Regierung ständen, käme dort als Argument für die Verstaatlichung an. Es gäbe deshalb „in London ein Gefühl, dass die Gesellschaften zum Großteil sich selbst in diese Schwierigkeiten gebracht“ hätten.¹⁵⁰ Auch in Großbritannien gäbe es Verstaatlichungen und es entstehe der Eindruck, dass die Branche in Indien nicht weise geführt sei.

¹⁴⁷ The Review, 27. Juli 1956, S. 48.

¹⁴⁸ The Times of India, 21. Januar 1956, S. 5.

¹⁴⁹ Der Artikel zur Verstaatlichung beginnt mit den Worten „Somewhat like a bolt from the blue [...] suddenly and unexpectedly, [t]he Indian Government has issued an Ordinance and nationalising all life insurance“, der Aspekt, dass die Verstaatlichung aus heiterem Himmel eingetreten sei wird gleich zu Beginn der Berichterstattung dreifach („like a bolt from the blue“, „suddenly“, „unexpectedly“) betont und im Laufe der Berichterstattung nicht mehr relativiert. (The Review, 27. Januar 1956, S. 47.)

¹⁵⁰ Ebd.

Die kritischsten Stimmen gegenüber der Verstaatlichung kamen von den nicht unmittelbar betroffenen Wirtschaftsfürsprechern. Zunächst ist in diesem Zusammenhang der bekannte Tulsidas Kilachand zu nennen. Dieser Fürsprecher des Bürgertums hatte sich schon bei der Parlamentsdebatte am 7. Dezember klar gegen Feroze Gandhi gestellt. Angesichts der Verstaatlichung fand er den drastisch Ausdruck, dass diese „durch und durch unvernünftig“ sei. Er prophezeite, dass nun die Versicherungskosten für alle ansteigen würden.¹⁵¹ Der Präsident der Handelskammer von Maharashtra, B. D. Garware, charakterisierte die Verstaatlichung als ein „eloquentes Beispiel für absolut unnötige Ausweitung des staatlichen Sektors.“¹⁵² Diese Verstaatlichung würde zweifelsohne in naher Zukunft weitere Verstaatlichungen nach sich ziehen. Die privaten Versicherungsunternehmen hätten ein gutes Ansehen und „wenn es ein schwarzes Schaf in der Herde“¹⁵³ gäbe, sei es offensichtliche Notwendigkeit „nachsichtslos die Bestimmungen des Versicherungsgesetzes anzuwenden und nicht die Branche zu verstaatlichen.“¹⁵⁴ Nur die Zeit würde zeigen, ob der Staat überhaupt in der Lage sei, selbst effizient das Versicherungsgeschäft zu betreiben.

Der Präsident der Handelskammer von Madhya Pradesh, Narsingdas Mor, bezeichnete in einer Rede die Verstaatlichung als „überhasteten Schritt“. Die Verstaatlichung der Lebensversicherung würde zu „weiteren Straßen“ des Staates in den privaten Sektor führen. Das Ergebnis sei der Verlust der wichtigsten Quelle für Investitionen in den privaten Sektor. Deshalb solle jetzt die Regierung darauf Wert legen, dass mehr Geld im Rahmen des zweiten Fünf-Jahres-Planes in den privaten Sektor flösse.¹⁵⁵

Der Präsident der Indian Merchants' Chamber, eine Gesellschaft, die als Zusammenschluss *indischer* Händler eine bedeutende Rolle im Unabhängigkeitskampf gespielt hatte, zeigte sich diesbezüglich weit pessimistischer. Babubhai Chinnai sagte das Scheitern der Verstaatlichung voraus. „Die verstaatlichte Versicherung wird nicht in einer Position sein, individualisierte Dienstleistungen anzubieten und eine Organisationsform zu finden, um den Gestaltungsspielraum im Feld der Versicherung auszu-

¹⁵¹ Kumar (loc. cit.), S. 39.

¹⁵² The Times of India, 21. Januar 1956, S. 5.

¹⁵³ Ebd.

¹⁵⁴ Ebd.

¹⁵⁵ The Times of India, 30. Januar 1956, S. 8.

nutzen.“¹⁵⁶ Die Entscheidung der Regierung sei mehr durch einen doktrinären Zugang, denn durch eine korrekte Analyse der Situation entstanden.¹⁵⁷

Die Interessenwahrer der indischen Wirtschaft sahen die Verstaatlichung der Lebensversicherung sehr negativ. Es waren vor allem zwei Aspekte, die sie hier betonten: Erstens dass nun die Möglichkeit weiterer Verstaatlichungen wie ein Damoklesschwert über der indischen Wirtschaft hängen würde und zweitens, dass der Staat gar nicht in der Lage sei, die Lebensversicherung angemessen zu betreiben. Bemerkenswert ist allerdings, dass ihrerseits keine Solidarisierung mit den Versicherungseigentümern stattfand, sondern Nachteile für Dritte, also Versicherungsnehmer und andere Branchen, im Vordergrund der Statements standen. So wird im Statement von Mor deutlich, dass er die Verstaatlichung instrumentalisierte, um finanzielle Forderungen an die Regierung zu stellen. Dies war insgesamt ein Handeln durch die Wirtschaftsverbände, das den Versicherungsunternehmen bei der Durchsetzung ihrer Positionen nur wenig half.

Gänzlich positiv beurteilten dagegen die Gewerkschaften die Verstaatlichung der Lebensversicherung. So veröffentlichte die All-India Insurance Employees' Association bereits am 20. Januar eine Pressemitteilung, in der sie „ganzen Herzens die [der Verstaatlichung] zugrunde liegenden Prinzipien“ begrüßte.¹⁵⁸ Die „privaten Unternehmen [seien] gescheitert eine effektive Rolle beim Aufbau des nationalen Neubaus zu spielen.“¹⁵⁹ Die privaten Gesellschaften hätten das in sie gesetzte Vertrauen der Regierung und der versicherten Öffentlichkeit nicht gerechtfertigt. Zu viele private Unternehmen seien in Konkurs gegangen, die „Versicherungsmagnate“ hätten Instrumente eingeführt, die Versicherungsangestellte und Versicherungsnehmer ihrer gerechten Anteile nach und nach beraubt hätten.¹⁶⁰

Die Insurance Employees' Federation of Bombay beließ es dabei, die Entscheidung der Regierung zu begrüßen. Sie forderte aber die Regierung auf, die Versicherungsangestellten „aktiv am Betrieb des Geschäfts zu beteiligen.“¹⁶¹ Sowohl die Insurance Employees' Federation of Bombay als auch die Kalkuttaer Federation of Hindustan

¹⁵⁶ Kumar (loc. cit.), S. 39.

¹⁵⁷ The Times of India, 22. Januar 1956, S. 8.

¹⁵⁸ Ebd., 21. Januar 1956, S. 5.

¹⁵⁹ Ebd.

¹⁶⁰ Ebd.

¹⁶¹ Ebd., 22. Januar 1956, S. 9.

Insurance Employee's Union ließen es sich aber nicht nehmen, unmittelbar nach der Verstaatlichung dem Finanzminister Glückwunschtelegramme zuzustellen.¹⁶²

Hatte der Vorstandsvorsitzende der New India der Verstaatlichung noch am 20. Januar widersprochen, fielen ihm am 21. Januar die eigenen Angestellten in den Rücken. Als Sprecher der Angestellten der New India gaben F. J. Dalal und P. I. Mathew eine Pressemitteilung heraus, in der sie die Entscheidung begrüßten und ihre Kooperation beim Betreiben der Industrie zusicherten.¹⁶³

Auch die öffentliche Meinung unterstützte die Verstaatlichung. So zeigten im Mai 1956 veröffentlichte Umfragen, dass rund ein Drittel der Bevölkerung ausdrücklich die Verstaatlichung begrüßte, ein weiteres Drittel stand ihr unentschlossen gegenüber und lediglich ein Drittel der Bevölkerung fand sie etwas bedenklich.¹⁶⁴ Noch deutlicher wird das Bild bei der Nachfrage, welche Branchen noch verstaatlicht werden sollten: Von vierzig in Delhi befragten Menschen sprachen sich 29 für die Verstaatlichung des gesamten Versicherungssektors (also auch der Sachversicherung) aus, 28 für die Verstaatlichung des Banksektors und 19 für die Verstaatlichung der Handelsunternehmen.* Nur ein Befragter lehnte ausdrücklich die Verstaatlichung von Banken und Versicherungen ab.¹⁶⁵ Auch wenn diese Umfrage nicht repräsentativ war, wirkt es doch so, als konnten es die Versicherungslobbyisten als Teilerfolg betrachten, dass zumindest die Sachversicherung von der Verstaatlichung unberührt geblieben war.

Zu dieser Zeit bestand auf der inhaltlichen Ebene nur schwacher Widerstand gegen die Verstaatlichung. Somit konzentrierte sich die Kritik an der Verstaatlichung vor allem auf ihre Form, die als undemokratisch und überhastet dargestellt wurde. Bis auf den wenig diplomatischen Tulsidas Kilachand, der sich mit seiner Aussage eines „durch und durch unvernünftigen“ Schrittes weit vorwagte, behielten die Betroffenen einen kühlen Kopf. Der Versicherungsbesitzer T. M. A. Pai, der mit der Canara Mutual eine etwas kleinere Versicherung in Südindien aufgebaut hatte, äußerte sich später so, dass dieses Unternehmen für ihn wie eine Tochter gewesen sei: Er habe sie zur Welt

¹⁶² Lok Sabha Debates, 19. März 1956, Sp. 2922.

¹⁶³ Times of India, 22. Januar 1956, S. 8.

¹⁶⁴ Monthly Public Opinion Surveys. Ausgabe 1, 10 (Mai 1956), S. 44f.

* Mehrfachantworten waren möglich.

¹⁶⁵ Ebd., S. 93.

gebracht und aufgezogen und nun sei es an der Zeit gewesen, dass sie als Braut sein Haus verlasse.¹⁶⁶

Vielleicht ist es berechtigt, sich in solch blumige Vergleiche zurückzuziehen. Heute ist schwer nachvollziehbar, wie damals die indische Regierung wahrgenommen wurde. Nicht einmal eine Dekade war seit dem erfolgreich beendeten Unabhängigkeitskampf vergangen, die Kongresspartei war mit überwältigender Mehrheit zum zweiten Male gewählt worden. Viele Unternehmen hatten sich in den Dienst der Bewegung gestellt. Die Bevölkerung vertraute dieser neuen Regierung. Der Vertrauensvorschuss in Jawaharlal Nehru und seine Minister war unermesslich groß. Wenn der Vorstandsvorsitzende der größten Lebensversicherung dann die Worte fand, dass es nun unter Aufopferung der Lebensversicherungsangestellten darum ginge, den Fünf-Jahres-Plan zu finanzieren,¹⁶⁷ dann ist eine solche Aussage nicht unbedingt zynisch zu verstehen, sondern bildet mit großer Wahrscheinlichkeit auch seine Selbstwahrnehmung ab. Nicht nur die Angestellten der Versicherungen waren bereit, dem Staat zu dienen, sondern auch die Versicherungsmanager. Dies zeigt sich auch an der Personalkontingenz nach der Verstaatlichung in Führungspositionen. Es war für Versicherungsmanager klar, dass sie sich in das neue Versicherungsunternehmen einbrachten, auch wenn ihre persönliche Meinung war, dass Versicherung besser privatwirtschaftlich betrieben werde.

Weiterhin kontrollierte zu diesem Zeitpunkt die Regierung noch eine sehr relevante Unsicherheitszone. Bei der Verstaatlichung war noch nicht verkündet worden, welche Entschädigungszahlungen an die Besitzer der Unternehmen gezahlt würden. In dieser Situation, in der keine Möglichkeit bestand durch Protest seine eigenen Chancen zu verbessern, bestand hierin ein Druckmittel. Die Versicherungsbesitzer, die am lautstärksten gegen die Verstaatlichung protestiert hätten, wären Gefahr gelaufen, bei der Entschädigung übervorteilt, beziehungsweise übergangen zu werden.

¹⁶⁶ Selden Menefee: *The Pairs of Manipal*. Bombay 1969, S. XX.

¹⁶⁷ S.o., bei Fußnote 143.

Beurteilung des Sachverhalts

Was hat also zur Verstaatlichung geführt? Es sind mehrere Faktoren, die hier zusammenkommen. Max Weber hat gesagt, dass ein Motiv dann entstehe, wenn nach den Regeln der Erfahrung eine Chance entstehe, dass ein Verhalten Erfolg hätte.¹⁶⁸ In der Tat war es hier so, dass die Chance den größeren Beitrag zur Verstaatlichung der Lebensversicherung leistete, als die unmittelbare Initiative einzelner beteiligter Personen. Das wichtigste Großprojekt war zu jener Zeit das Aufstellen des zweiten Fünf-Jahres-Planes. In jeder Darstellung der Wirtschaftsgeschichte der indischen Republik wird dem zweiten Fünf-Jahres-Plan eine besondere Bedeutung zugesprochen. In seinem Rahmen hatte die Regierung das Volumen der Planwirtschaft nochmals deutlich erhöht. Vor allem aber war er eine entscheidende Weichenstellung hin zu einer stärkeren Einmischung des Staates in die Wirtschaft. Was später in der Grünen Revolution münden sollte, hatte hier seinen Anfang genommen. Nayar hat die zugrundeliegende Ideologie als „Modernisierungsimperativ“¹⁶⁹ bezeichnet: Die Vorstellung der ersten Regierung nach der Unabhängigkeit war, dass Indien durch die Kolonialherren in Rückständigkeit gehalten worden war. Nun sollte in kurzer Zeit die Rückständigkeit des Landes aufgeholt werden und Indien einen gleichwertigen Platz unter den Nationen einnehmen.¹⁷⁰ Der Modernisierungsimperativ fegte dabei wie ein Wirbelwind durch das Land. Jede Branche, jeder Ort, am Besten alles gleichzeitig sollte modernisiert werden. Alle Übel der Kolonialherrschaft, aber auch die Mittelalterlichkeit der Agrarverhältnisse sollten – am besten auf einen Streich, auf jeden Fall aber so schnell wie möglich – beseitigt werden. Mit der Unabhängigkeit hatten Nehru und seine Mitstreiter eine Verwaltungsstruktur übernommen, die in einem Jahrhundert Kolonialherrschaft gewachsen war. Jede Verwaltungsebene, die Verwaltungssprache, Rechtsprechung, die Rolle der Religionen, das Bildungssystem, alles wurde hinterfragt. Auch wenn vielfach die alte Ordnung bestehen blieb oder nach einer erfolglosen Reform wiederhergestellt wurde, so herrschte eine alles in Frage stellende Dynamik, in deren Rahmen es natürlich erschien, dass jeder Bereich des Landes reformiert werden könne. So ereigneten sich zum Beispiel parallel zur Verstaatlichung der Lebensversicherung zwei andere große

¹⁶⁸ Max Weber: *Wirtschaft und Gesellschaft*. Frankfurt a. M. 2005 (erstmal 1921), S. 8f [Soziologische Grundbegriffe, §1 (7) Motiv].

¹⁶⁹ Baldev Raj Nayar: *The Modernization Imperative and Indian Planning*. Delhi 1972, hier insbesondere S. 113-140, die systematisch dokumentieren, welche Bedeutung dem Erreichen einer wirtschaftlichen Unabhängigkeit beigemessen wurde.

¹⁷⁰ Jawaharlal Nehru: *Die Entdeckung Indiens*. Berlin (Ost) 1959 [erstmal 1946], S. 59-63.

Reformen. Am 20. Januar 1956 eröffnete Jawaharlal Nehru die New Delhi School of Economics, eine neue Form der Bildungseinrichtung in Indien, und den ganzen Januar über kam es zu heftigen Protesten bei der territorialen Neuordnung Bombays. Die Transformierung der Lebensversicherung in den staatlichen Sektor nahm sich in der öffentlichen Wahrnehmung zumindest gegenüber dem letztgenannten Ereignis bedeutungsgering aus. Die Reform dieses Wirtschaftssektors schien unbedeutend gegen die doch emotional weit engagierter geführte Frage, ob Bombay nun Gujarat oder Maharasthra zugeschlagen werden solle. Es ist viel nahegehender, wenn es darum geht, welcher Kultur- und Sprachgruppe die größte Stadt des Landes zugeteilt wird, als die Frage ob ein privatwirtschaftliches oder staatliches Unternehmen die Versicherungspolicen verwaltet. Zugleich wirkte sich der Modernisierungsimperativ auch auf Seite der Forderungen an die Verstaatlichung aus. Modernisierung war gewünscht und im Bereich der Wirtschaft war der Ausdruck der Modernisierung die Planungspolitik. Nach dem zaghaften ersten Fünf-Jahres-Plan sollte mit dem zweiten Fünf-Jahres-Plan das Tempo der Modernisierung erhöht werden. Die Zustimmung zum zweiten Fünf-Jahres-Plan war verbunden mit der Notwendigkeit, Kapital zu besorgen. Auch in diesem Sinne wirkte sich der Modernisierungsimperativ aus, denn er war die Legitimierung, den Lebensversicherungsfonds für staatliche Zwecke einzubinden. Eine Ablehnung der Verstaatlichung der Lebensversicherung wäre einem ‚Nein‘ zum zweiten Fünf-Jahres-Plan gleichgekommen. Wir waren nicht Ohrenzeugen bei der Klausurtagung der Regierung vom 6. auf den 7. Januar 1956 und können insofern nicht sagen, ob die Ausweitung der Planungspolitik umstritten war. Die aus dieser Sitzung kommenden Kabinettsmitglieder sprachen mit einer Stimme. Sie unterstützten alle ohne Einschränkung den zweiten Fünf-Jahres-Plan und die Verstaatlichung der Lebensversicherung. So erklärte der Handelsminister T. T. Krishnamachari in einer Rede am Tag nach der Verstaatlichung, deren Sinn und dass es Absicht der Regierung sei, die so gewonnenen Mittel in den Dienste der Planungspolitik zu stellen.¹⁷¹

Neben dem etwas abstrakten Modernisierungsimperativ gab es aber auch ein handfestes Argument dafür, die Versicherung zu verstaatlichen. Die sogenannte „Verantwortungslosigkeit“ von Versicherungsunternehmen war als Sachargument nicht von der Hand zu weisen. Dalmia war das prominenteste Beispiel einer Bereicherung von Unternehmen bei der Lebensversicherung. Daneben führte

¹⁷¹ The Times of India, 22. Januar 1956, S. 9.

Deshmukh in seiner Rede insgesamt 50 Unternehmen an, die entweder illiquide oder in anderen Gesellschaften aufgegangen seien. Zumindest dem unbedarften Betrachter drängte sich in dieser Lage der Eindruck auf, als sei die Verstaatlichung der richtige Weg, als sei sie die Einstellung allen Übels in diesem Bereich des Unternehmertums. Doch aus der Retrospektive muss diesem scheinbaren Argument vehement widersprochen werden. Shroff hatte als Geschäftsführer der New India Recht, als er darauf hinwies, dass diese Missstände vor allem ein administratives Versagen widerspiegeln. Es wäre die Pflicht des Versicherungsinspektors gewesen, nicht alleine auf Vertrauensbasis Dalmias Angaben zu übernehmen, sondern zu überprüfen, ob dieser die vorgegebenen Höhen sicherer Anlageformen einhielt. Dass diese Prüfung nicht stattfand, war Versagen des Aufsichtsamtes. Dort wurden aber keine Konsequenzen gezogen und statt der Anwendung bestehenden Rechtes ging das Finanzministerium den Weg der Verstaatlichung. Abgesehen von der sicherlich tragischen Entwicklung des Dalmia-Falles muss noch deutlich gesagt werden, dass dieses Fehlverhalten eine Ausnahme war. Nach der Verstaatlichung wurde festgestellt, dass ansonsten nur wenige weitere Mittel fehlten¹⁷² und die von Dalmia veruntreuten Gelder somit die Ausnahme darstellten. Die letztlich rund 24 Mio. fehlenden Rupien bildeten angesichts eines Lebensversicherungsfonds von knapp drei Milliarden Rupien weniger als ein Prozent der Gesamtsumme. Mit einer moderaten Einlagensicherung hätten solche Korruptionsrisiken abgewendet werden können. Strukturell gesprochen war Dalmias Verhalten zwar gesetzeswidrig und hinterhältig, aber nicht von relevantem Gewicht für die Gesamtbranche. Auch die angesprochenen 50 Gesellschaften, von denen 25 in Liquidation gingen und 25 übernommen wurden, bildeten keinen Querschnitt durch die Gesamtbranche, sondern waren samt und sonders von geringer Bedeutung. Es wäre im Einzelfall zu prüfen, welche Nachteile Versicherungsnehmer dadurch hatten, dass ihre Gesellschaft übernommen worden war, denn die Übernahme einer Versicherung kann auch aus Rationalitätserwägungen erfolgen. Von den in Konkurs gegangenen Gesellschaften war keine einzige Gesellschaft von nennenswertem Marktanteil. Es waren für gewöhnlich Gesellschaften, die – falls überhaupt – nur ein paar hundert Policen gezeichnet hatten. Seit dem kriegsbedingten Ausscheiden ausländischer

¹⁷² Es fehlten aus dem Fonds der Bharat 18,05 Mio. Rupien durch die Unterschlagungen von Dalmia. Für die gesamten anderen Gesellschaften summierte sich die Differenz aus Soll und Ist auf 5,68 Mio. Rupien. Angesichts des Lebensversicherungsfonds von 2997 Mio. Rupien (Ende 1955) entsprach dies 0,19 Prozent. (Zahlen nach *Economic and Political Weekly*, 20. Oktober 1962, S. 1653ff, eigene Berechnung aufgrund des *Indian Insurance Year Book* für 1955.)

Gesellschaften 1939 hatte keine größere Gesellschaft mehr den Markt verlassen, die mittleren und größeren Gesellschaften hatten zunehmenden Markterfolg, während die Kleinstgesellschaften sich nicht im Markt halten konnten. Von den illiquide gegangenen Gesellschaften war ein Großteil nie ernstlich betrieben worden, andere Gesellschaften waren in der Initialphase in Konkurs gegangen. Es wäre Aufgabe der Legislative und der Versicherungsaufsicht gewesen, die initialen Hürden für Versicherungen heraufzusetzen, um die Gründung solcher Kleinstgesellschaften zu verhindern. So hätte beispielsweise ein eigenes aktuarisches Büro gefordert, die Schwelle für das Startkapital erhöht oder die Sicherheitsleistungen bei der Regierung angepasst werden können. Zugleich hätte jeder Gesellschaft ein eigener Aufsichtsbeamter zugeordnet werden können, der die Gesellschaft begleitet hätte. Die Instrumentarien, die das Versicherungsrecht verschiedener Länder kennt, sind zahlreich. Doch aus dem Instrumentenkoffer an Mitteln, die man zur Versicherungsaufsicht benutzen kann, bediente sich die indische Regierung nur des Holzhammers. Statt einen Kanon an Gesetzen zu schaffen, der die seriösen Gesellschaften abgesichert und Geschäftemacher abgeschreckt hätte, wurden sie nun alle gleich behandelt. Dabei waren die großen Gesellschaften, wie die Oriental, die New India oder die Hindusthan Co-operative moderne Unternehmen, die nach neuesten versicherungstechnischen Methoden arbeiteten und international wertgeschätzt waren.¹⁷³ Die Verstaatlichung schien so einen Missstand zu beseitigen, der sich jedoch nur aufgrund von Unterlassungen in den vorhergehenden Jahren hatte ausbreiten können. Die Notwendigkeit zu handeln war zwar gegeben, aber die Verstaatlichung war das härteste aller hier einsetzbaren Instrumente.

Neben diese sachlichen Argumente tritt noch eine spannende politische Konstellation der handelnden Akteure. Chintāman Deshmukh galt nicht zu Unrecht als ein blosses Kabinettsmitglied. Die ihm wohlgesonnenen Autoren beschreiben ihn noch als einen „Bürokraten“.¹⁷⁴ Charismatische Lautsprecher wie T. T. Krishnamachari oder Moraji Desai waren die auffälligsten Minister in den Regierungen unmittelbar nach der kolonialen Unabhängigkeit. Deshmukh dagegen war schon seit Jahrzehnten Mitglied des Indian Civil Services gewesen und erfüllte in der Regierung das Amt des Kämmerers, nicht aber das des handelnden Ministers. Er war dem charismatischen und charakterstarken John Mathai im Amt nachgefolgt und sicher war diese Berufung auch

¹⁷³ Vgl. Agarwala (loc. cit.), S. 214-240.

¹⁷⁴ M. Chalapathi Rau (loc. cit.), S. 171.

eine Reaktion auf das starke Engagement seines zurückgetretenen Vorgängers. Selbst mit der Ausweitung des Staatssektors bei der Gestaltung der Fünf-Jahres-Pläne trat er nicht in den Vordergrund. Nehru war als Vorsitzender der Planungskommission der handelnde Akteur, der die Pläne vorstellte und in die Gremien einbrachte. Professor Prasanta Chandra Mahalanobis, der die Pläne schrieb, war das Gehirn, das hinter ihnen stand. Andere führende Kongresspolitiker hatten zum Teil eine erhebliche Hausmacht hinter sich, so zum Beispiel Moraji Desai oder Kumarasami Kamaraj. Kurzum: Obwohl er Finanzminister war, war Deshmukh ein unauffälliger Minister geblieben. Seit frühestens 1951 hatte er Pläne verfolgt, stärker in den Versicherungssektor zu intervenieren.¹⁷⁵ Er hatte Patel 1954 zunächst nur mit der Planung eines Staatsunternehmens in kleinem Rahmen, nämlich für die in Konkurs gegangenen Lebensversicherer, beauftragt.¹⁷⁶ Es ist wahrscheinlich, dass sich der indische Staat zunächst nur vorsichtig in den Finanzsektor vorgewagt hätte, hätten nicht die Umstände Deshmukh getrieben. Da war zum einen die Tatsache, dass Patel wohl ein sehr ehrgeiziger und engagierter Mitarbeiter war, der die Pläne vorantrieb und somit das Fundament für jedes weitere Vorgehen ordentlich legte und zum anderen die Planungskommission mit ihrem Geldbedarf, sowie Feroze Gandhi mit seinen radikalen Forderungen. Es war klar, dass Deshmukh die radikalen Forderungen sowohl der einen als auch der anderen Seite nicht übergehen konnte. Mit den Plänen Patels und dem Wissen um die Rückendeckung seitens des Parlaments konnte er nun vom Getriebenen zum Akteur werden. Es war wohl die erste und einzige Initiative, die Deshmukh in seiner Zeit als Finanzminister ergriff. Insofern handelte es sich um einen wahren Befreiungsschlag.

Die Verstaatlichung kam umso überraschender, als dass niemand Deshmukh diesen Schritt zugetraut hätte. Der notorische T. T. Krishnamachari war sowohl Unternehmer als auch ein Heißsporn. Nehru war der starke Mann des Landes – wenn er die Verstaatlichung gewollt hätte, wäre sie als seine Initiative in die Geschichtsbücher eingegangen. Doch offenbar lag die Versicherungsbranche unterhalb der Wahrnehmungsschwelle dieser politischen Führer.¹⁷⁷ Lebensversicherung spielte in den Überlegungen der in großen Maßstäben denkenden Akteure nur eine sehr untergeordnete Rolle. Auch in den

¹⁷⁵ Lok Sabha Debates, 29. Februar 1956, Sp. 1139.

¹⁷⁶ Lok Sabha Debates, 3. März. 1956, Sp. 1533. Hier spricht Deshmukh, allerdings ohne konkreten zeitlichen Bezug, davon, dass zunächst Pläne einer Nukleusgesellschaft aus den, unter staatlicher Verwaltung stehenden, Versicherungen existiert hätten, diese dann später jedoch verworfen worden seien.

¹⁷⁷ Vgl. Panagariya (loc. cit.), S. 31f.

im Jahr 1955 diskutierten Plänen zum zweiten Fünf-Jahres-Plan wurde die Lebensversicherungsbranche mit keinem Wort erwähnt.¹⁷⁸ Die Platzhirsche der indischen Politik agierten auf anderen Feldern, daran lassen auch die Statements unmittelbar nach der Verstaatlichung keinen Zweifel: Sowohl Nehru, T. T. Krishnamachari, als auch Moraji Desai beließen es bei kurzen Stellungnahmen, in denen sie die Aktion des Finanzministers gut hießen. An den Parlamentsdebatten zur Verstaatlichung beteiligten sie sich nicht. Die Umstrukturierung der Finanzbranche war für sie von untergeordneter Bedeutung, dagegen waren Schwerindustrie und Landwirtschaft Themen, die sie wirklich bewegten. Die Lebensversicherungsbranche blieb das Feld, auf dem sich der Finanzminister und hoffnungsvolle Nachwuchspolitiker tummeln durften, hier ließ man ihnen eine Spielwiese. Deshmukh war durch die geschickt eingefädelte und populäre Maßnahme kurzzeitig obenauf: Er konnte sich nicht nur durch seine Radioansprache, sondern auch durch die Parlamentsdebatten ein wenig profilieren und hatte seine – um es mit Andy Warhol zu sagen – 15 Minuten Ruhm.

Die Diskussion im indischen Parlament zur Verstaatlichung geriet zum Triumphzug des Finanzministers. Am seltensten aller Kalendertage, einem 29. Februar, brachte Deshmukh das Gesetz zur Verstaatlichung der Lebensversicherung ein. Es folgten insgesamt zwölf Stunden Parlamentsdebatten zur Verstaatlichung. Es finden sich darin nur wenige Argumente, die die Auseinandersetzung prägten und die mit verschiedenem Gewicht von den verschiedenen Abgeordneten wiederholt wurden. Mit Ausnahme zweier moderater Diskutanten befürworteten alle Sprecher uneingeschränkt die Verstaatlichung. Dabei wechselte die Qualität der Wortbeiträge von Anekdoten irgendwelcher Bekannter, die schlechte Erfahrungen mit einer Versicherung gemacht hätten,¹⁷⁹ zu weitgehender Nacherzählung der Ansprache anlässlich der Verstaatlichung.¹⁸⁰ Feroze Gandhi versuchte sich als Fürsprecher einer weitergehenden Verstaatlichung, nun auch des Sachversicherungsbereichs, zu profilieren. Denn alle Eigentümer seien nur Menschen. Es sei bei ihnen wie bei den Fischen, die stets vom Wasser umgeben seien. Niemand könne sagen, wann ein Fisch trinke. Ein Versicherungseigentümer sei permanent umgeben vom Geld und wenn sie sich

¹⁷⁸ Vgl. P. C. Mahalanobis: *The Approach of Operational Research to Planning in India*. Lucknow 1963. Hierin druckt Mahalanobis seine im März 1955 vorgelegten Planentwürfe ab. (Lebens-)versicherung findet in dem ganzen Papier keine Erwähnung.

¹⁷⁹ Zum Beispiel Lok Sabha Debates 3. März 1956, Sp. 1492.

¹⁸⁰ Zum Beispiel ebd., Sp. 1463f.

bedienen wollten, könne dies niemand verhindern. Er ging sogar so weit Versicherungseigentümer mit Mördern zu vergleichen: Denn auch ein Mord, so Gandhi, könne nicht verhindert, sondern nur entdeckt werden.¹⁸¹ Deshalb solle jeder Einfluss von privaten Personen auf die Versicherung in Indien beendet werden. Insgesamt stellte seine Rede eine etwas wirre Ansammlung von unbelegten Vorwürfen dar, die im Grunde seine drei Monate zuvor gehaltene – und damals auch gut recherchierte – Rede entwerteten.

Eine Vielzahl der Redner erging sich darin, konkrete Vorschläge für die zu schaffende staatliche Form der Lebensversicherung zu machen. Sadhan Gupta, ein Rechtsanwalt aus Kalkutta, der für die Kongresspartei im Parlament saß, forderte die Entschädigung für die Eigentümer der Unternehmen abzusenken,¹⁸² wohingegen die Gewerkschaften in die Planung des neuen Unternehmens einbezogen werden sollten.¹⁸³ Diese Forderung verwundert nicht, war Gupta doch zuvor zeitweise Vorsitzender der Gewerkschaftsmitglieder der Hindusthan Co-operative gewesen.

M. S. Gurupadaswamy, ein Sozialist und Verleger aus dem südindischen Bangalore, forderte dagegen, dass im Großen und Ganzen die bestehenden Unternehmensstrukturen aufrechterhalten werden sollten. Nach der Verstaatlichung, so seine Vorstellung, sollten die kleineren Unternehmen von den größeren Gesellschaften übernommen werden und diese zusammengeschlossenen Gesellschaften dann miteinander konkurrieren.¹⁸⁴ Nur auf diese Weise ließe sich die Bürokratisierung verhindern. Ausdrücklich erwähnte Gurupadaswamy das Beispiel der staatlichen Lebensversicherung im Fürstenstaat Maisur, zu dem seine Heimatstadt keine zehn Jahre zuvor gehört hatte. Das Management dort hätte „keinem besonders hohen Standard“¹⁸⁵ genügt und diese staatliche Einrichtung habe sich „als nicht sehr guter Wettbewerber zu privaten Versicherungsgesellschaften erwiesen.“¹⁸⁶

In dieselbe Bresche wie Gupta schlug Hirendra Nath Mukherjee, der forderte, gänzlich auf eine Entschädigung der Versicherungsbesitzer zu verzichten. Es sei „an der Zeit, dass sie realisieren, dass das Gewissen des Landes beunruhigt“ sei.¹⁸⁷ Der

¹⁸¹ Ebd., 2. März 1956, Sp. 1355.

¹⁸² Ebd., 29. Februar 1956, Sp. 1160.

¹⁸³ Ebd., Sp. 1159.

¹⁸⁴ Ebd., Sp. 1167.

¹⁸⁵ Ebd.

¹⁸⁶ Ebd.

¹⁸⁷ Ebd., 3. März 1956, Sp. 1485.

Historiker aus Kalkutta forderte außerdem die Verstaatlichung des Banksektors¹⁸⁸ und dass kleinere Gesellschaften, deren Grundlage das Geschäft auf Gegenseitigkeit sei, andere Prämienraten erheben dürften, als die großen Versicherungen. Da bei den kleinen Gesellschaften weit mehr Policen unterhalb von 1000 Rupien abgeschlossen würden, wären für sie die allgemeinen Prämienraten nicht wirtschaftlich.¹⁸⁹

C. P. Matthen, ein pensionierter Bankier aus dem südindischen Cochin, befürchtete einen monolithischen Konzern. Dieser würde unweigerlich nach einigen Jahren statisch werden. Er appelliere deshalb an den Finanzminister wenigstens einige private Gesellschaften im Markt zu belassen.¹⁹⁰ Sein „bescheidener Vorschlag“ sei es, „vier unterschiedliche Gesellschaften mit eigenständiger Leitung zu schaffen.“¹⁹¹

Wenn man heute die Worte Matthens angesichts der Verstaatlichung liest, ist der Weitblick dieses einfachen Abgeordneten erstaunlich. Nicht nur hatte er mit seiner Vorhersage für die LIC Recht, es scheint fast so, als sei bei der Verstaatlichung der Sachversicherung seiner Empfehlung gefolgt worden. Insofern muss Matthen eine (aber vollkommen unbeachtet gebliebene) zutreffende Prophezeiung bescheinigt werden.

Der Abgeordnete Ganesh Sadashiv Altekar aus Satara, einem Ort rund 250 Kilometer südlich von Bombay, forderte die Aufteilung ganz Indiens in Reviere für Versicherungsvertreter. Gerade in den großen Städten sei es eine Unsitte, dass die Bewohner von den herumlaufenden Vertretern, die mit „korrupten Methoden“ die Menschen einfangen wollten, allorts belästigt würden. Die Versicherungsvertreter sollten nicht nur an den Neuabschlüssen, sondern auch an den laufenden Prämieinnahmen beteiligt werden, so dass sie durch gute Organisiertheit ein kontinuierliches Einkommen erlangen könnten.¹⁹²

Auf die Kapitalanlagepolitik dagegen bezogen sich die Anregungen des Abgeordneten V. Veeraswamy. Bislang, so äußerte er, habe er in seiner südindischen Heimatregion Mayuram noch keinen Versicherungsvertreter gesehen.¹⁹³ Allerdings sei er dafür, dass der gesamte Lebensversicherungsfonds für das „Wohl der armen Massen“ verwendet werde.¹⁹⁴ Er appelliere an die Regierung, dabei vor allem die dörflichen Gegenden zu

¹⁸⁸ Ebd., Sp. 1484f.

¹⁸⁹ Ebd., Sp. 1482.

¹⁹⁰ Ebd., Sp. 1487.

¹⁹¹ Ebd., Sp. 1489.

¹⁹² Ebd., Sp. 1495f.

¹⁹³ Ebd., Sp. 1512.

¹⁹⁴ Ebd., Sp. 1513.

berücksichtigen. Denn bisher sei nichts davon zu spüren gewesen, dass Versicherung – wie von den Unternehmen behauptet – dem Wohl der Bevölkerung diene.¹⁹⁵ Diese radikalen Forderungen von Veeraswamy überraschen nicht. Vielmehr waren sie Ausdruck seiner besonderen Situation im Abgeordnetenhaus: Er saß dort als unabhängiger Vertreter der Kastenniedrigen und repräsentierte einen sehr dörflichen Wahlbezirk in Südindien. Bemerkenswert ist hingegen die Offenheit, mit der sich dieser Abgeordnete für sein Partikularinteresse einsetzte. Während andere Abgeordnete zumindest versuchten, ihre interessensgeleiteten Aussagen so zu tarnen, als ob sie im Sinne einer höheren Sache sprächen, sprach Veeraswamy deutlich an, dass er ein Stück von dem – wie er es sah – nun zu verteilenden Kuchen für sich und seine Gruppe forderte.

Diese hier vorgestellten sechs Sprecher der Debatte und ihre Forderungen bildeten nur einen Ausschnitt aus der Debatte. Immerhin 23 verschiedene Sprecher äußerten und 33 Personen beteiligten sich zumindest mit Zwischenrufen. Doch im Ergebnis kamen wenige substanzielle Argumente zum Tragen. Trotz der regen Diskussion bestand die Debatte weitestgehend aus einer Wiederholung der Argumente des Finanzministers und der Interpretation aus Sicht der verschiedenen politischen Ideologien.

Die Abgeordneten der Kongresspartei standen treu an der Seite ihres Finanzministers, die Sozialisten und Kommunisten begrüßten ohnehin die Verstaatlichung, und somit blieb es dem gemischten Häufchen unabhängiger Abgeordneter überlassen einige Bedenken zu äußern. Der einzige Wanderer zwischen den Lagern war der Bombayer Kongressabgeordnete Somani, der als Mitglied einer Unternehmerfamilie um Mäßigung sowohl im Ton, als auch in der Polemik bat. Denn 99,5 Prozent des Lebensversicherungsfonds seien in sicheren Händen und im Vergleich zum Vereinigten Königreich sei die Zahl der in Konkurs gegangenen Unternehmen in Indien übersichtlich.¹⁹⁶ Er fordere ein „kategoriales Statement der Regierung wie groß denn die Unregelmäßigkeiten [des privaten Sektors] gewesen seien und ob sie nicht insignifikant angesichts des Geschäftsvolumens“ seien.¹⁹⁷ Aber offen gegen die Verstaatlichung sprach er sich nicht aus, im Gegenteil, er begrüßte sogar die Vorgehensweise des

¹⁹⁵ Ebd., Sp. 1514.

¹⁹⁶ Ebd., 2. März 1956, Sp. 1364f.

¹⁹⁷ Ebd., Sp. 1371.

Finanzministeriums und hielt den Erlass der Verstaatlichungsverordnung für „absolut gerechtfertigt“.¹⁹⁸

Und auch der notorisch kritische Tulsidas Kilachand wirkte an den drei Tagen der Debatte sehr zurückhaltend. Zwar hielt er ein polemisches Statement gegen die Verstaatlichung,¹⁹⁹ jedoch fehlte er im Plenum am Tag der Abstimmung.²⁰⁰

Die politische Entscheidung zur Verstaatlichung war bereits gefallen und mit der klugen Trennung zwischen der Abstimmungen zur Verstaatlichung der Lebensversicherung und der Abstimmung über die „Life Insurance Corporation Bill“ einen halben Monat später, hatte sich die Regierung eine breite Mehrheit für ihr Anliegen gesichert. Denn obwohl das Gesetz zur Schaffung der LIC den Abgeordneten bereits am 17. Februar zur Kenntnis gegeben war,²⁰¹ konnte jede Debatte über die Ausgestaltung der Verstaatlichung mit Verweis auf diese spätere Diskussion unterbunden werden. Somit gab es zwar eine lange Debatte zur Verstaatlichung, diese zwölf Stunden Parlamentssitzungen dienten aber vor allem jungen Abgeordneten sich polemisch zu profilieren und verschiedenen Vertretern von Partikularinteressen auf ihre besondere Lage aufmerksam zu machen.

¹⁹⁸ Ebd., Sp. 1361.

¹⁹⁹ Ebd., Sp. 1385-1400.

²⁰⁰ Ebd., 3. März 1956, Sp. 1496. Ob er an der Abstimmung teilnahm, ist aufgrund der vorliegenden Protokolle jedoch nicht klar.

²⁰¹ Vgl. Lok Sabha Debates, Papers laid on the table, 17. Februar 1956, Sp. 45, insbesondere die erste Fußnote.

Aufstellung eines neuen Lebensversicherungsunternehmens

Der Übergang von privaten Versicherungsunternehmen zu einem großen Staatsunternehmen lässt sich grob in zwei Phasen einteilen: Zunächst in die Phase vom 20. Januar 1956 bis zum 20. März 1956, und dann in eine dreifach so lange Phase vom 21. März 1956 bis zum 31. August 1956. Ab dem 1. September 1956 trat dann die Life Insurance Corporation of India in Kraft, das Staatsunternehmen, das bis heute existiert.

Die erste Übergangsphase bis zum 20. März 1956 war durch zwei zentrale Merkmale gekennzeichnet. Das erste Merkmal war das Bestreben, den zuvor insgeheim ausgearbeiteten Plan des Finanzministeriums umzusetzen. Die Beauftragten der Regierung waren davon überrascht, wie leicht es ihnen gelang, sich als neue Autorität durchzusetzen und Kontrolle über alle Unternehmensbereiche zu erlangen. Dieser Teil ihres Auftrages war bis zum 22. Januar 1956 weitestgehend abgeschlossen. Das zweite Merkmal dieser ersten Übergangsphase war das Sammeln von Informationen über das Funktionieren der Versicherungsbranche. Dabei ging es sowohl um Geschäftsmethoden, als auch darum, Informationen über den Verbleib der Kapitalanlagen zu erlangen.

Die zweite Übergangsphase für die Lebensversicherung hatte dann nahezu ausschließlich konstruktiven Charakter. Es ging um nicht weniger als die Vorbereitung der Gründung des neuen Staatsunternehmens. Dabei waren innerhalb von fünf Monaten verschiedene Geschäftsbereiche zu klären:

Erstens ging es darum, die über 150 verschiedenen Gesellschaften, die unterschiedlichste Versicherungsarten, Verwaltungsabläufe, Investitionsprofile und Zielgruppen hatten, zu übernehmen und in ein großes Ganzes zu integrieren. Die Verwaltungsangestellten waren also damit beschäftigt, einerseits Dokumente von verschiedenen Orten zusammen zu tragen, diese Redistribution zu dokumentieren, damit nichts verloren ging, und Mitarbeiter anzuweisen in Zukunft anders ihrer Arbeit nachzugehen, unter anderem neue Formulare zu benutzen.

Zweitens ging es darum, die mehr als 27.000 Mitarbeiter und über 200.000 Versicherungsvertreter zu integrieren und dafür zu sorgen, dass diese nicht nur loyal zum neuen Unternehmen blieben, sondern sie auch zu motivieren sich im Interesse des Staates bei der Umgestaltung zu engagieren. Insbesondere war das Finanzministerium auf die Kooperation der Führungsebene und vormaligen Unternehmensbesitzer

angewiesen, da diese am Besten die Aktivitäten der Unternehmen überblickten und nur durch ihre Mithilfe ein reibungsloses Anknüpfen an die vorhergehende Geschäftstätigkeit möglich war.

Drittens ging es darum, Arbeitsabläufe zu entwickeln, die ein Versicherungsunternehmen in der vorgesehenen Größe ermöglichen würden. Der nun zu schaffende Versicherungskoloss würde um ein Vielfaches größer sein als alle bis dato dagewesenen Versicherungen. Und natürlich sollte eine Infrastruktur geschaffen werden, die ausbaufähig war und dem Ideal eines ganz Indien umspannenden Lebensversicherungsangebots möglichst nahe kam.

Viertens war es notwendig, sowohl die Betreuung der bestehenden Versicherungsnehmer, als auch das Neugeschäft abzusichern. Es war entschieden worden, die Verstaatlichung im laufenden Betrieb durchzuführen. Das hatte den Vorteil, dass der Service eines Versicherungsschutzes trotz der fundamentalen Umwälzung der Branche erhalten blieb. Aber nachteilig war natürlich, dass somit verschiedene Arten von Geschäft überlappten. Es gab keine klare Unterscheidung zwischen alten und neuen Policen. Ab dem 20. Januar 1956 waren zwar alle Versicherungsniederlassungen und -vertreter angewiesen worden, ein modifiziertes Schema der Oriental anzuwenden, in der Praxis jedoch dauerte es natürlich Wochen bis eine solche Anweisung zum letzten Vertreter durchgedrungen war. Zugleich arbeiteten die Verantwortlichen daran, die bestehenden Policen diesem standardisierten Schema anzupassen. Dabei war bei jeder Gesellschaft individuell abzuwägen, welche Interessen von Versicherungsnehmern, die ihren Versicherungsschutz aufrechterhalten wollten, berechtigt waren und mögliche betrügerische Versuche, durch die Verstaatlichung Vorteile zu erlangen, abzuwehren. Immerhin gelang es 1956 über zwei Millionen neue Policen abzuschließen, das Neugeschäft für das Gesamtjahr ging im Vergleich zum Vorjahr nur um 605.600 Policen zurück. Das heißt, dass trotz der Umstellung und der nicht nur bei den Mitarbeitern, sondern sicher auch bei den Kunden vorhandenen Unsicherheit über drei Viertel des Neugeschäfts des Vorjahres anfielen.

Fünftens ging es darum, die räumliche Infrastruktur dem gewandelten Lebensversicherungsgeschäft anzupassen. Hatten zuvor die miteinander konkurrierenden Unternehmen in den Innenstädten der großen Metropolen ihre Niederlassungen nur einen Steinwurf auseinander liegend, waren die Organisatoren nun bemüht, die Lebensversicherungsbüros gleichmäßiger zu verteilen. Einerseits wurden also angemietete

Büroräume aufgegeben, andererseits versuchten sie nun die Verwaltungssitze zwecks größerer Rationalität zusammenzufassen. Mittelfristig ging es auch darum, Filialen in kleinen Orten zu errichten, die bislang von den privaten Unternehmen unberücksichtigt geblieben waren. Diese Umstrukturierung war also ein Prozess, der ab März 1956 einsetzte und der mit der Fertigstellung eines neuen LIC-Hauptsitzes in Bombay 1961 sicher noch nicht abgeschlossen war. Es ging um Verwaltungsumstrukturierung und eine Neuverteilung der Versicherungsbüros, so dass sie den Notwendigkeiten eines großen Staatsunternehmens mehr entsprachen, denn vieler miteinander konkurrierender kleinerer Unternehmen.

Sechstens ging es darum, das Abrechnungssystem so umzustellen, dass es nun eine unternehmensweite Buchhaltung gab. Die verschiedenen Besitztümer mussten sortiert und restrukturiert werden, mögliche Karteileichen sowohl bei den Versicherungsvertretern, als auch bei den Versicherungsnehmern sollten vor der Übernahme in den Staatskonzern aussortiert sein. Diese Verwaltungsumstellung war notwendig, bevor die gesamten Akten zusammengelegt wurden, denn nur so konnte sichergestellt werden, dass die mit der Aufgabe betrauten Mitarbeiter einen Überblick behielten, um welche Vorgänge es sich handelte. Der Transfer der Unterlagen zu einer neuen Verwaltungsstelle implizierte einen enormen Verlust an Information, denn der dann damit betraute Mitarbeiter hätte nur noch die ihm schriftlich übermittelten Informationen zur Beurteilung eines Sachverhalts gehabt. Solange die Unterlagen noch bei denen lagen, die sie dereinst angelegt hatten, war es möglich, einige Fehler und Irrtümer zu korrigieren. Diese zusätzliche Aufgabe zog einige zeitliche Belastung nach sich.

Und siebtens verfolgten die Administratoren eine Politik der möglichst vollständigen Ablösung von Hypothekenkrediten. Bevor das neue Unternehmen aufgestellt werden sollte, sollte es möglichst frei von Krediten an Hausbesitzer seien. Es ist nicht gänzlich klar, warum dieser Schritt unternommen wurde. Möglicherweise versprach sich das Finanzministerium davon, die Verknüpfung von ehemaligen Versicherungseigentümern und ihren Unternehmen aufzuweichen, möglicherweise aber versprach es sich auch eine größere Transparenz bei den Besitztümern, indem sich solch ungewisser Vermögenswerte entledigt wurde.²⁰²

²⁰² Kumar (loc. cit.), S. 41.

Diese Vorgänge zur Umgestaltung der Lebensversicherung ereigneten sich alle im Stillen. Für das Parlament und die Öffentlichkeit blieb weitgehend unklar, was in den Büros der Lebensversicherungsunternehmen geschah. Dieser mangelnden Transparenz ist wohl auch geschuldet, dass der Life Insurance Corporation Act relativ reibungslos im Parlament verabschiedet wurde.

Immerhin handelte es sich hierbei um ein agendasetzendes Gesetzesvorhaben. Und – ohne sich ihm hier in letzter Konsequenz anschließen zu wollen – es war nach den Worten des Abgeordneten Bansilal ein „sehr wichtiges Gesetz, ein Gesetz von historischer Bedeutung.“²⁰³ Nicht weniger als „die Zukunft unseres Landes [Indien]“ hinge von ihm ab.²⁰⁴ Nun wird nicht jeder Zeitgenosse die Bedeutung des Gesetzes so hoch eingeschätzt haben wie Bansilal, dennoch zeigte sich allein an der Quantität der Redebeiträge, dass viele Parlamentarier den Life Insurance Corporation Act für wichtig hielten. Immerhin 22 Redner beteiligten sich mit eigenen Wortbeiträgen, weitere 21 Abgeordnete gaben Zwischenrufe von sich.²⁰⁵ Der Life Insurance Corporation Act ist bis heute – mittlerweile mit einigen Gesetzesänderungen – die gesetzliche Grundlage für die Existenz und Unternehmensform der LIC.

Dies vorweg geschickt, verwundert doch, dass die Debatte über die Einrichtung der LIC bisher nicht in der Forschung berücksichtigt wurde. Die immerhin zweitägige parlamentarische Auseinandersetzung vom 19. auf den 20. März 1956 zeigte nicht nur Konfliktlinien innerhalb der indischen Gesellschaft, sondern enthielt bereits einige Prophezeiungen für die künftige Entwicklung der LIC.

Dennoch sollte von der Mehrzahl der Beiträge während der Debatte keine besondere Originalität erwartet werden. Abgesehen von einigen interessanten Wortbeiträgen ähnelte die Diskussion in weiten Teilen der Debatte zur Verstaatlichung der Lebensversicherung. Ohne dass es Kontroversen gegeben hätte, zog sich die Debatte Stunde um Stunde in die Länge.

Die meisten Parlamentsmitglieder verfielen dabei in allgemeinen Aussagen, genereller Zustimmung zur Verstaatlichung und verschiedenen marginalen Bedenken. So waren zum Beispiel zahlreiche Sprecher besorgt, dass in den Tagen zuvor Kommentatoren die Verstaatlichung machtpolitisch analysiert hatten. Dies wollten sie nicht

²⁰³ Lok Sabha Debates, 20. März 1956, Sp. 3095.

²⁰⁴ Ebd.

²⁰⁵ Eigene Zählung auf Grundlage der Parlamentsprotokolle für den 19. und 20. März 1956.

einfach im Raum stehen lassen, sondern sie betonten ausdrücklich, dass sie nur im Sinne Indiens handeln würden und die Verstaatlichung der einzig wahre Weg sei, den Menschen im Lande Gutes zu tun.

Diese Redner stützten sich auf Informationen, die ihnen von verschiedenen Seiten zugetragen worden waren. Neben der bereits oben erwähnten Propagandaschrift der Kongresspartei von Malaviya, war es – quasi als Antithese – eine Rede von A. D. Shroff, der dem Staat die Fähigkeit abgesprochen hatte einen Versicherungskonzern zu führen.²⁰⁶ Davon fühlten sich einige Hinterbänkler herausgefordert, die einen dazu den Staat zu verteidigen, die anderen um den anwesenden Ministern kritische Nadelstiche zu verpassen.

Herausragend waren dabei lediglich die Redebeiträge der Abgeordneten Mehta und Chatterjee. Der Generalsekretär der Sozialistischen Partei Indiens, Asoka Mehta, sprach dabei als einer der ersten Redner. Ihm ging die bestehende Verstaatlichung noch nicht weit genug. Ganz deutlich wird dieses Interesse in seiner Aussage, dass auch das Geschäft von bereits seit längerem inaktiven Lebensversicherungen in den Schoß der LIC übergehen sollte, also auch Geschäft von in Konkurs befindlichen und ausländischen Gesellschaften, die Indien verlassen hatten.²⁰⁷ Allein verwaltungstechnisch wäre dies unnötig kompliziert gewesen, da keine dazugehörigen Unterlagen bei irgendeiner staatlichen Behörde vorhanden gewesen wären. Der zweite Punkt, den Mehta vorbrachte, war das ungleiche Lohnniveau der verschiedenen Versicherungsbediensteten. Vor der Verstaatlichung hatten die Einstiegsgehälter der verschiedenen Versicherungen zwischen 60 und 160 Rupien gelegen. Die Ursachen dafür waren wohl vor allem unterschiedliche Anforderungsprofile und regionale Differenzen. Populistisch forderte Gupta eine einheitliche Angleichung der Gehälter.²⁰⁸ Ein weiterer ideologischer Vorstoß war die Forderung, Angestellten und Versicherungsnehmern vorrangig die Leitung des Unternehmens zu übertragen. Seine Forderungen gingen dahin, den nicht-staatlichen Akteuren zentrale Entscheidungsmöglichkeiten einzuräumen.²⁰⁹

Doch abgesehen von dieser, wohl im parlamentarischen Diskurs üblichen, ideologischen Abgrenzung einer Oppositionsfraktion von der Regierung, beteiligte Mehta

²⁰⁶ Die Aussagen Shroffs liegen dem Autoren im Original nicht vor. Ein besonders signifikanter Auszug aus der Rede wurde von Shree Narayan Das in der Debatte zitiert: Lok Sabha Debates, 19. März 1956, Sp. 3013f.

²⁰⁷ Lok Sabha Debates, 19. März 1956, Sp. 2936.

²⁰⁸ Ebd., Sp. 2938.

²⁰⁹ Ebd., Sp. 2942.

sich auch konstruktiv an dem Gesetzesvorhaben. Es ist zu spüren, dass er sein Wissen zum Wohle des Landes einbringen wollte. Seine Hauptbedenken bezogen sich darauf, dass die Verstaatlichung der Lebensversicherung in einem einzigen großen Unternehmen mündete. Mit Ausnahme des kleinen Costa Rica, so gab er zu bedenken, habe bislang kein Land der Welt vollständig die Lebensversicherung verstaatlicht.²¹⁰ Er machte darauf aufmerksam, dass andere Länder schlechte Erfahrungen mit Verstaatlichungen gemacht hätten. So seien im Osten Deutschlands die Versicherungsprämien bei vergleichbarer Leistung weit höher als im Westen. In Frankreich sei von 1947 bis 1953 der staatliche Versicherungssektor um 275 Prozent, der Private dagegen um 305 Prozent gewachsen, in Dänemark nahm von 1949 bis 1953 der staatliche Sektor um 17,9 Prozent zu, der private Sektor dagegen um 21,2 Prozent. Daraus könne geschlussfolgert werden, dass ein staatliches Versicherungsunternehmen ohne gewissenhafte Planung mit großer Wahrscheinlichkeit weniger erfolgreich agieren würde als private Unternehmen.²¹¹

Umso wichtiger sei es, gewissenhaft die Unternehmensform der nun zu schaffenden Verstaatlichung abzuwägen. „Soll es eine Gesellschaft geben oder mehrere?“²¹² fragte Mehta und hielt fest, dass Unternehmen die zentrale Organisationsform von Wirtschaft im 20. Jahrhundert seien. Wenn nun nur ein einziges Unternehmen gegründet werde, liefe man Gefahr, dass dieses Unternehmen quasi eine Abteilung der Regierung würde.²¹³ Insbesondere falls man das zu schaffende Unternehmen in seiner Verwaltungsstruktur den Verwaltungsebenen der Politik angleichen würde, sei es von der Vereinnahmung durch Interessengruppen bedroht.

Erst vor einer Woche habe er mit John Kenneth Galbraith gesprochen und dieser habe ihm deutlich zu bedenken gegeben, „dass, während Indien zu einer sozialistischen Umgestaltung weiter marschiert, es nicht auf seine Unternehmensformen achte, die von größter Bedeutung“ seien.²¹⁴ Es habe langfristige Auswirkungen, welche Unternehmensform man wähle, denn während die Öffentlichkeit jetzt schaue, welche Entschädigungen den Besitzern gezahlt würden, was ein Thema kurzzeitiger Bedeutung sei, würden sich durch eine unbedachte Entscheidung bei der Einrichtung des Unter-

²¹⁰ Ebd., Sp. 2938.

²¹¹ Ebd., Sp. 2938f.

²¹² Ebd., Sp. 2939.

²¹³ Ebd., Sp. 2941f.

²¹⁴ Ebd., Sp. 2940.

nehmens langfristige Folgen ergeben.²¹⁵ Als Beispiel führte Mehta die größte Firma der Welt, General Motors, an. Deren Erfolg sei vor allem von zwei Faktoren abhängig: Erstens sei jede Abteilung in ihren Entscheidungen autonom, und zweitens würde das Management darauf achten, größtmögliche Firmeneinheit herzustellen.²¹⁶

Die ganze Rede Mehtas atmete den Geist des späteren Autoren der „Modernen Industriegesellschaft“.²¹⁷ Nicht nur umschrieb Mehta in seinen eigenen Worten hier den noch von Galbraith zu prägenden Begriff der Technostruktur. Sogar in seinem Beispiel greift er der späteren Veröffentlichung Galbraiths voraus. Fast wörtlich gleicht die Erläuterung eines besonders großen Unternehmens der späteren Veröffentlichung Galbraiths. Beide schildern die Bedeutung der Technostruktur anhand von General Motors.²¹⁸ Rein ideengeschichtlich wäre es spannend zu erforschen, inwiefern Galbraith beim Schreiben seines Buches von der LIC inspiriert war, immerhin war er von 1961 bis 1963 amerikanischer Botschafter in Indien und kehrte mit „neuen Gedanken“ für das Werk zurück.²¹⁹ Offensichtlich wurden hier über den Oppositionspolitiker Gedanken aus der Harvard University in den legislativen Prozess, an dessen Ende die Life Insurance Corporation stand, eingebracht.

Hieraus ergab sich geradezu zwangsläufig ein weiterer Kritikpunkt Mehtas an der Verstaatlichung. Er wandte sich entschieden gegen die Unbestimmtheit des Gesetzes in Bezug auf die Form des Managements des Unternehmens. Nicht ein Hinweis würde darin gegeben, wie die Arbeit innerhalb des Managements verteilt würde.²²⁰ „Wie wäre der tagtägliche Ablauf der Arbeit? Ist es dem Vorstand überlassen zu bestimmen, wer den einfachen Angestellten Anweisungen gibt?“²²¹ Nicht nur die Verbindung zwischen Unternehmensleitung und einfachen Angestellten sei bislang unklar, sondern auch die Arbeitsweise auf der untersten Ebene. Wie wolle die LIC Neugeschäft generieren und welche Strukturen würden dafür geschaffen?²²² Auch damit stach Mehta in ein Wespennest. Wohl nicht aus Zufall hatte das Finanzministerium diese Details im Gesetzentwurf schlichtweg ausgelassen. Denn es scheint so, als hätte zu dieser Zeit noch kein genauer Plan existiert, wie das Unternehmen funktionieren solle. Dadurch,

²¹⁵ Ebd.

²¹⁶ Ebd., Sp. 2940f.

²¹⁷ John Kenneth Galbraith: Die moderne Industriegesellschaft. München; Zürich 1968 [erstmalig 1967].

²¹⁸ Vgl. ebd., S. 42ff.

²¹⁹ Ebd., S. 8f.

²²⁰ Lok Sabha Debates, 19. März 1956, Sp. 2944.

²²¹ Ebd.

²²² Ebd., Sp. 2945.

dass bestimmte Bereiche nicht weiter definiert wurden, blieben Unsicherheitszonen, die dem Finanzministerium Macht verliehen. Denn das Finanzministerium sollte die Unternehmensvorstände berufen und diese hatten auf organisatorischer Ebene dann jede Macht – ohne das Parlament, ein Gericht oder eine externe Person zu konsultieren – die Technostruktur des Unternehmens fundamental zu ändern. Aus Sicht von Mehta war dies nicht nur ein Machtproblem, dass er als Oppositionspolitiker keine Entscheidungs- und Anhörungsmöglichkeit in diesem Bereich haben sollte, es war auch eine strukturelle Schwäche, dass das Unternehmen von vorneherein keine parlamentarisch kontrollierte, sondern eine (im ursprünglichen Wortsinne) *willkürliche* Leitung erhalten sollte.

Mehta schilderte in dieser Debatte also bereits Missstände, deren Auswirkungen sich erst im Laufe der Zeit zeigen sollten. Bemerkenswert ist auch der Beitrag Galbraiths, dessen Mahnung hier ungehört verhallte. Diese *Galbraith-Prophezeiung* gehört wohl zu den bemerkenswerteren Vorhersagen, die Wirtschaftswissenschaftler für Unternehmensentwicklungen getroffen haben.

Auch eine sehr wichtige Anregung war, dass Mehta am Ende seiner Rede vorschlug eine Nationale Versicherungsschule zu gründen. Es gäbe, so Mehta, die absolute Notwendigkeit einer schulischen Ausbildung von Versicherungspersonal in Indien. Bis dahin hatte in Indien die Ausbildung der verschiedenen Versicherungsberufe rein betrieblich stattgefunden, bzw. Universitätsabsolventen weniger spezifischer Studiengänge, wie Wirtschaftswissenschaften oder Mathematik, sowie in London und New York geschulte Manager waren eingestellt worden. Die Anregung von Mehta wies auf ein Defizit der indischen Versicherungsentwicklung hin. Er hatte erkannt, dass in dem nun zu schaffenden größeren Unternehmen die Notwendigkeit einer spezialisierten Ausbildung dringlicher würde.²²³

Nicht vor 1980 wurde diese Anregung in die Tat umgesetzt. Erst dann wurde – ausgehend von einer Initiative des Versicherungsinspektors – die National Insurance Academy gegründet. Es verwundert nicht, dass dies zu einer Zeit geschah, in der die Partei Mehtas an der Regierung beteiligt war.²²⁴

²²³ Ebd., Sp. 2944.

²²⁴ Vgl. Kumar (loc. cit.), S. 336.

Die Rede des Abgeordneten Chatterjee kommt inhaltlich nicht an die Brillanz Mehtas heran. Was ihm an Hintergrundwissen fehlte, konnte Chatterjee allerdings durch intellektuelle Reflexion ausgleichen. Denn seine Argumentation zielte auf die Begründung der Verstaatlichung. Der Finanzminister Deshmukh sei „zwar generell bekannt als eine Person sehr ausgeglichener Anschauungen, aber hier versuch[e] er die gesamte Versicherungswelt aufgrund des Fehlverhaltens einiger Personen und weniger Firmen als skrupellos darzustellen.“²²⁵ Diese Darstellung sei aber unzutreffend. Das Parlament solle nicht vergessen, dass, wenn Deshmukh nun behaupte, dass die Versicherungsbranche zutiefst korrupt sei, ein Versagen der Aufsichtsfunktion vorgelegen habe. Deshmukh sei daran „gescheitert klar zu machen, dass der Anteil des Versicherungsfonds, der missbräuchlich verwendet wurde, gar nicht so kolossal war.“²²⁶

Es ginge ihm jedoch nicht in erster Linie darum, die Fehler der Regierung aufzuzählen, sondern vielmehr darum, Anregungen für die Zukunft zu geben. Der erste und wichtigste Punkt sei dabei „ob die Etablierung eines einzigen monolithischen Unternehmens für das ganze Land wirklich der Ausbreitung des Versicherungsgeschäfts dien[e] – was ja der Hauptgrund für die Verstaatlichung [sei].“²²⁷ Versicherung sei ein sehr komplexes Geschäft und das Wachstum von Versicherung hinge wesentlich davon ab, inwiefern es gelänge, die richtige Art von Versicherungsschutz für den Kunden zu finden. „Für diesen Zweck wird eine hochflexible Organisation mit einem guten Teil Initiative benötigt.“²²⁸ Es sei eines der wichtigsten Argumente gegen die Verstaatlichung, dass der Staat miteinander konkurrierende Unternehmen durch ein einziges Unternehmen ersetze, von dem er selbst auch noch profitiere. Um solchen Vorbehalten zu begegnen, sei es am Besten, mehrere relativ autonome Firmen zu gründen, die miteinander konkurrieren könnten. Nur so könne sich das Geschäft ausbreiten und – dies sei am wichtigsten für die Versicherungsnehmer – die Kosten könnten so gedrückt werden.

Damit hatte Chatterjee einen der zentralen Kritikpunkte, der später gegenüber der LIC geäußert werden sollte, bereits klar umfasst. Ihre Inflexibilität und Trägheit wurde zum zentralen Angriffspunkt des Staatsunternehmens. Chatterjee wandte sich im Gegensatz zu der am Vortag von Mehta gehaltenen Rede nicht mit wirtschaftstheoretischen

²²⁵ Lok Sabha Debates, 20. März 1956, Sp. 3054.

²²⁶ Ebd., Sp. 3055.

²²⁷ Ebd., Sp. 3056.

²²⁸ Ebd.

Hintergründen an die Parlamentarier, dafür aber mit einem sehr praxisnahen und abwägenden Diskussionsstil. Indem er stets zwei Möglichkeiten der Realisierung eines Ziels verglich, stellte er sehr überzeugend dar, dass die von der Regierung gewählten Optionen nicht zu präferieren waren. Seine Argumentation entwickelte sich wie ein Bindfaden. Er begann mit der Analyse der populistischen Auslassungen Deshmukhs, stellte dann die quantitative Unerheblichkeit des veruntreuten Geldes fest und diagnostizierte, dass – falls die Veruntreuung so schlimm sei wie geschildert – ein Versagen der Regierung vorliege. Dann erst wandte er sich dem zu schaffenden Staatsunternehmen zu. Das zuvor entfaltete Argument, dass die Versicherung vor der Verstaatlichung erfolgreich gelaufen sei, griff er auf, um den zu schaffenden Monopolisten zu kritisieren. Das bereits gegen die Regierung gestreute Misstrauen unterstützte dabei die Argumentation. Ohne, dass Chatterjee selbst besonderes Hintergrundwissen über die Versicherung einbringen musste, war es ihm gelungen, die Scheinlogik des Chintāman Deshmukh als solche zu enttarnen und klarzustellen, dass ein einzelner monolithischer Konzern nicht die richtige Unternehmensform sei.

In seiner weiteren Redezeit wandte sich Chatterjee dann verschiedenen Kritikpunkten zu. Der erste Punkt, den er kritisierte, war die nicht vorhandene Festlegung eines Unternehmenssitzes. Weiterhin machte er darauf aufmerksam, dass die Managementform des Unternehmens nur sehr allgemein festgelegt sei und sich nicht von den anderen Staatsunternehmen unterscheide. Es sollte eine Festschreibung geben, dass im Vorstand der LIC zumindest ein gewisser Anteil an Versicherungsexperten sitze.²²⁹

Die meisten Staatsunternehmen – beispielhaft nannte er die Sindry Düngemittelfabrik und die Telefonindustrie – würden vom Staat als Quasi-Unterabteilungen geführt. Um den Erfolg des Versicherungsunternehmens zu gewährleisten, solle ihm eine gewisse Autonomie per Statut zugebilligt werden.

Weiterhin ginge es ihm um die Angestellten. Diesen sei von der Regierung versichert worden, dass sie übernommen würden. Dabei sei ein „Hauptargument für die Verstaatlichung gewesen, dass eine große Zahl Akquisiteure und Vertreter angestellt gewesen [seien], was dazu geführt hätte, dass die Kosten, sich zu versichern, deutlich stiegen.“²³⁰ Wenn die Regierung nun alle Mitarbeiter übernehmen wolle, müsse sie

²²⁹ Ebd., Sp. 3057.

²³⁰ Ebd., Sp. 3059.

dafür sorgen, dass das Versicherungspotential des Landes ausgenutzt werde, um all diesen Menschen auch Beschäftigung zu garantieren.

Außerdem, so Chatterjee weiter, wolle er darauf hinweisen, dass, wenn der Minister nur eine teilweise Verstaatlichung in Betracht gezogen hätte, „dies besser [gewesen sei] und er dem Land damit einen größeren Dienst erwiesen hätte.“²³¹ Frankreich sei dafür ein Beispiel und auch die Labour Party in Großbritannien habe über eine Teilverstaatlichung nachgedacht. Es ginge darum, einen stimulierenden Effekt im Markt zu behalten und dafür zu sorgen, dass „unsere Firma nicht zu einer rein bürokratischen Institution degeneriert.“²³²

Bevor er zum Ende seiner Rede komme, wolle er aber noch die Entschädigung der Unternehmensbesitzer ansprechen. Die vorgesehenen Entschädigungszahlungen würden sich nur nach zwei Kriterien richten. Erstens orientiere man sich am Nennwert der Unternehmensbeteiligungen und zweitens an den, an die Anteilshalter in den letzten Jahren ausgezahlten, Gewinnbeteiligungen. Dies sei im Einzelfall unfair. Er habe die Zahlen für die Oriental erhalten. In dieser alten Versicherung sei der Nennwert der Unternehmensbeteiligungen im Vergleich zu ihrem Zeitwert marginal. Andererseits habe die Oriental in den letzten Jahren auf eine Auszahlung an die Eigentümer weitgehend verzichtet. So sei im Jahr 1951 der Gewinn von 35,79 Mio. Rupien nur zu 1,58 Mio. Rupien an die Eigentümer ausgezahlt worden, der des Jahres 1954 von 62,33 Mio. Rupien nur zu 2,16 Mio. Rupien. Wenn man also die Kompensation in der vorgesehenen Weise vornehme, würde man Leute bestrafen, die „auf ehrenwerte und vorausschauende Weise“ in Versicherung investiert hätten.²³³

Außerdem sei es unfair, auch die Jahre von 1945 bis 1951 zur Bemessung der Entschädigung heranzuziehen, denn in diesen Jahren sei durch die Teilung des Landes und die Konsolidierung der neuen Republik das Geschäft gestört worden. Wenn die Entschädigung auf Grundlage von Ereignissen der Vergangenheit geschehen solle, dann bestenfalls auf Grundlage der letzten zwei Jahre, in denen sich die politische und wirtschaftliche Lage so stabilisiert habe, dass eine realistische Einschätzung der Unternehmenswerte möglich sei. Das sei wohl alles, was er anmerken wolle.²³⁴

²³¹ Ebd., Sp. 3060.

²³² Ebd., Sp. 3061.

²³³ Ebd., Sp. 3061f.

²³⁴ Ebd., Sp. 3062-4.

Chatterjee ist die juristische Schulung anzumerken. Als vormaliger Richter am High Court von Kalkutta maß er sich an, die Richtigkeit einer Argumentation beurteilen zu können. Themenbereich für Themenbereich analysierte er das Vorhaben der Verstaatlichung. Dabei erkannte er mögliche Schwachpunkte in dem Gesetzesentwurf. Dass die Organisation des Unternehmens so unklar definiert worden war, deutete er zu Recht als eine Schwächung der parlamentarischen Kontrolle. Denn obwohl das Gesetz zur LIC 49 Paragraphen umfassen sollte, war jeder einzelne dieser Paragraphen so allgemein gehalten und unkonkret formuliert, dass sie beinahe willkürlich ausgelegt werden konnten.

Chatterjee interpretierte das Gesetz dann aus dem Vergleich mit anderen Staatsunternehmen. Sowohl die staatliche Düngemittelfabrik, als auch die Telefonunternehmen des Staates wollte er nicht haben und deshalb richtete er seine Rede an diesem Punkt kritisch gegen den Finanzminister. Es wäre viel besser gewesen, wenn bei der Schaffung der LIC konkretere Formulierungen gefunden worden wären und die Parlamentarier mit Fakten konfrontiert worden wären. So aber blieb Chatterjee mit seinen Befürchtungen im Plenum relativ allein.

Die Kritik an der Entschädigung der Unternehmensbesitzer war ein Alleinstellungsmerkmal von Chatterjee. An diesem Tag im Parlament äußerten sich die Sprecher entweder gar nicht zu diesem Problembereich oder kritisierten, dass es überhaupt eine Entschädigung der Unternehmensbesitzer geben sollte. Aus Sicht der Kommunisten und Sozialisten war es überflüssig, eine Entschädigung zu zahlen und auch manchem Kongresspolitiker erschien diese zu hoch. Obschon Chatterjee kein Abgeordneter der Kongresspartei war, verstand er sich auch nicht als Vertreter der Wirtschaftsinteressen. Er war in der Unabhängigkeitsbewegung Führer der Hindu Maha Sabha gewesen, einer religiös orientierten antibritischen Bewegung, und im Parlamentshandbuch gab er später an, dass seine Interessen die Förderung der Harijans (der sogenannten Unberührbaren), die Ausbreitung bürgerlicher Rechte und die Durchsetzung der Rechtsgeltung seien. Weder in der Rede, noch in seinem Lebenslauf lassen sich Hinweise finden, dass ihm die Interessen der besitzenden Klasse besonders am Herzen gelegen hätten. Im Gegenteil deuten Reisen in die Sowjetunion und sein Eintreten für die Harijans eher darauf hin, dass er gegenteiliger Meinung hätte sein können. Dennoch setzte er sich hier für die Rechte der Unternehmenseigentümer ein. Sinnhaft erklären lässt sich dies nur durch seinen Gerechtigkeitssinn. So stringent, wie er für die Durchsetzung des Eigen-

tumsrechts für die Versicherungsbesitzer kämpfte, lässt sich dies nur durch seinen Glauben an die Rechtssicherheit erklären. Es ging ihm darum, dass der Respekt vor dem Eigentum der Versicherungsbesitzer gewahrt bliebe. Seine Ausführungen sind auch insofern einzigartig, als dass sie einer der wenigen Belege bleiben, die von einer Übervorteilung der Versicherungsbesitzer bei der Verstaatlichung zeugen. Angesichts der unternehmerfeindlichen Atmosphäre in Öffentlichkeit und Parlament konnte es nicht in deren Interesse sein, dass über ihre Entschädigung debattiert werde. Denn dann wäre auch diese Entschädigung gefährdet gewesen. Aber wenn davon ausgegangen wird, dass die Verstaatlichung nicht im Sinne der Eigentümer war, so war es Chatterjee als unabhängigem Abgeordneten möglich, so nüchtern wie sachlich deren latente Interessen artikulieren zu können.

Nach diesen beiden herausragenden Redebeiträgen von Mehta und Chatterjee mussten die Abgeordneten bis zur Abstimmung noch lange durchhalten. Chatterjee hatte seine Rede am 20. März 1956 um ein Uhr beendet und es war kurz vor vier Uhr als die Debatte endete. Überwiegend belanglose, beipflichtende Beiträge von Kongressabgeordneten hatten die drei Stunden dazwischen geprägt und das letzte Statement gehörte dem Finanzminister als Einbringer des Gesetzesvorhabens. In diesem wich er keinen Millimeter von seinem Standpunkt ab. Erneut behauptete er – mittlerweile wider besseren Wissens – dass es im Versicherungsgeschäft „die gebräuchliche Praxis [sei] mit dem Lebensversicherungsfonds zu spekulieren, nach dem Prinzip ‚Kopf, ich gewinne, Zahl, du verlierst‘.“²³⁵ In seinen weiteren langatmigen Ausführungen beschränkte er sich darauf, mit großer Geste alle vorgebrachten Einwände vom Tisch zu wischen. So wies er den Vorwurf Chatterjees, dass viele Bereiche des Unternehmens nicht näher definiert seien, pauschal mit der Aussage zurück, dass „die Regierung [...] das Recht behalten [muss] die Firma zu führen um bestimmte Unternehmensrichtlinien einzuhalten, denn die betroffenen Angelegenheiten gehen weit über die spezifischen Aufgaben des Unternehmens hinaus.“²³⁶ Im Grunde kam dies einer Bankrotterklärung des Gesetzesvorhabens und des funktionierenden Parlamentarismus gleich. Hatte nicht Chatterjee seine Kritik damit begründet, dass er gerade die Bürokratisierung und mangelnde Flexibilität des Unternehmens befürchte?

²³⁵ Ebd., Sp. 3113.

²³⁶ Ebd., Sp. 3121.

Hatte nicht Mehta den mangelnden Einfluss des Parlaments bei dem Vorhaben kritisiert? Hatten nicht beide Parlamentarier ganz deutlich zu verstehen gegeben, dass sie befürchteten, dass die LIC eine Unterabteilung der Regierung werden würde? In dieser Aussage entlarvte sich Deshmukh selbst. Es ging ihm im Kern nicht darum, ein selbstständiges Unternehmen zu schaffen, sondern so weit wie möglich die Finger im Spiel zu haben.

Auch Deshmukhs Ausführungen zu den Unterabteilungen des Unternehmens zeigen deutlich die Absicht, Kontrolle auszuüben. „Es gab eine Anregung, dass es so viele Zonen wie Staaten geben solle.* Wir fühlen, [!] dass zu viele Zonen schwierige Probleme der Koordination schaffen würden.“²³⁷ Das steht stellvertretend für Deshmukhs Umgang mit Kritik in dieser Rede. Erst verzerrte er die kritische Aussage, dann behauptete er emotionalisierend und ohne Sachargument, dass sein Standpunkt richtig sei und zuletzt entlarvte er sich selbst, indem er Hinweise darauf gab, dass es ihm eigentlich darum ging als Finanzminister die Kontrolle zu behalten.

Letztlich wurde der Life Insurance Corporation Act mit breiter Parlamentsmehrheit angenommen. Er trat am 19. Juni 1956 nach der Unterschrift des Präsidenten und durch die Veröffentlichung in der ‚Gazette of India‘ in Kraft.

Damit war die legislative Seite der Verstaatlichung der Versicherung abgeschlossen. Bemerkenswert waren die Parlamentsbeiträge von Mehta und Chatterjee deshalb, weil sich die von ihnen geäußerten Bedenken fast vier Jahrzehnte später im Malhotra-Report wiederfinden. Ihre damalige Prognose wurde 1994 zur Diagnose. Zu ihrer Zeit wurde die Bedeutung der von ihnen geäußerten Bedenken nicht erkannt. Der erste Schritt zur Ignoranz dieses Wissens fand seinen Niederschlag bereits in dem abschließenden Beitrag von Deshmukh. Statt sachlicher Argumentation folgten Pathos und unverbindliche Absichtserklärungen. Vielleicht war die Regierung zu naiv, um bei der Gründung der LIC die Folgen abzusehen; Indien und das indische Parlament waren es aber nicht. Es wurde den kritischen Stimmen nur keine Aufmerksamkeit geschenkt.

* Das hatte Chatterjee nicht gesagt, lediglich, dass es mehr als vier geben solle.

²³⁷ Ebd., Sp. 3122.

Kaum war der Life Insurance Corporation Act verabschiedet und in Kraft getreten, war sein Architekt nicht mehr im Amt. In einem Akt persönlicher Profilierungssuche hatte Deshmukh seinen Hut genommen. Es war um das Statut der Stadt Bombay gegangen, und als jemand, der aus dem Bundesstaat Maharashtra stammte, hatte sich Deshmukh dafür eingesetzt, dass die größte Stadt Indiens seinem Bundesstaat zugeschlagen werden solle. Doch Nehru wollte dies nicht. In seiner eigenen Darstellung behauptete Deshmukh, sich informell mit drei prominenten Politikern aus Maharashtra getroffen zu haben. Gemeinsam hätten sie beschlossen, als Protest gegen die Politik Nehrus, ihre Rücktritte einzureichen. Er habe dies sofort getan. Doch am nächsten Tag hätten die drei Anderen zu ihm gesagt, dass sie nicht zurücktreten könnten. Das ganze Leben seien sie Kongressmänner gewesen und jetzt könnten sie nicht einfach zurücktreten.²³⁸ An dieser Darstellung der Ereignisse lässt sich berechtigt zweifeln. So ist selbst die Darstellung Deshmukhs in hohem Maße inkonsistent.²³⁹ Aus der Darstellung eines Nehru-Biografen ergibt sich ein ganz anderes Bild. So rückt dieser

²³⁸ Deshmukh (loc. cit.), S. 225.

²³⁹ So will sich Deshmukh nicht festlegen, ob alle drei zu ihm kamen, oder nur Deogirikar. Auch will er im Verlauf dieses zweiten Gesprächs gesagt haben, dass er als Parteiloser nicht an die Loyalität des Kongresses gebunden sei. Dies widerspricht aber der Darstellung des ersten Gesprächs (ebenfalls auf S. 225). In diesem spielte die Parteimitgliedschaft keine Rolle. Auch will Deshmukh schon im Januar mit dem Vorgehen Nehrus in Bezug auf Bombay nicht einverstanden gewesen sein. Er habe aber bis zur parlamentarischen Vorlage des entsprechenden Vorhabens mit dem Rücktritt gewartet, weil er von der Kongresspartei Maharashtras angewiesen worden sei, dem Vorhaben zuzustimmen. (Ebd., S. 222-224.) Seine eigene Darstellung seines Werdegangs ist in dieser Frage nicht nachvollziehbar. So schreibt Deshmukh im weiteren, dass „Unruhen in der Bombayer Innenstadt [ausbrachen] und dass in der Nähe der Flora Fontaine sogar geschossen wurde. Ich fühlte mich entrüstet und drängte den Premierminister meinen Rücktritt zu akzeptieren.“ (Ebd., S. 225.) Von wem die Unruhen ausgelöst wurden, unterschlägt Deshmukh. Doch dass er mit den Unruhestiftern und Marati-Kommunalisten sympathisierte wird durch den Kontext der Aussage klar. Aufgrund der Unruhen von Maharashtraanhängern wollte er aus der Regierung austreten. Er ging also angesichts der Krise auf Distanz zur Politik der Regierung, fast könne gesagt werden, dass er sich auf die Seite der Unruhestifter stellte. Als integerer Mensch hätte er gerade in einer solchen Situation zu den vom Kabinett gefassten Beschlüssen stehen müssen. Sehr deutlich wird seine Position aus einer, einem seiner Berater zugeschriebenen, Aussagen, dass wenn sie [die Kongresspolitiker Maharashtras] zurücktreten würden, sie „bei einer Nachwahl zurück[kämen]“. (Ebd., 225.) Offensichtlich überschätzte Deshmukh die Bedeutung seiner regionalen Parteiorganisation und meinte, dass es für sie besser sei, der von der Straße herein getragenen Forderung der Zugehörigkeit Bombays zum Bundesstaat nachzugeben.

Selber schildert Deshmukh eine bezeichnende und für ihn nicht vorteilhafte Anekdote in dieser Angelegenheit. Im Juli 1956 sollte es zu einer Aussprache kommen. Nehru habe ihn aufgefordert seinen Standpunkt darzulegen. Dies tat Deshmukh dann auch, begleitet von „versteinertem Schweigen“. Danach erklärte Deshmukh, dass er die Sitzung verlassen wolle. Doch der Heimatschutzminister Govind Ballabh Pant habe sich ihm zugewandt und gesagt „Geh nicht. Wir könnten eine Lösung finden.“ Doch er habe gewusst, dass dies sinnlos sei und sei gegangen. (Ebd., S. 226) Sicher gehört Mut dazu vor einer ganzen Gruppe sein abweichendes Verhalten zu erläutern. Aber Deshmukh war nicht niedergebrüllt worden, hatte seine Meinung frei äußern können, und ihm war Entgegenkommen signalisiert worden. Es zeugt von einer gewissen Charakterschwäche, oder doch zumindest einem taktischen Bestreben, dass Deshmukh die letzte Konfrontation scheute. Warum er nicht früher und hier als letzte Chance durch Ballabh Pant die Gelegenheit ergriff einen Kompromiss auszuhandeln, bleibt unklar. Zumindest wenn man seiner Darstellung eines altruistischen Rücktritts folgt.

wesentlich stärker die Entscheidungsvorgänge um die Neuzuteilung Bombays in den Vordergrund. Mit Bezug auf das Rücktrittsgesuch Deshmukhs schreibt er, dass sich dieser darüber beklagt habe, „dass das Vorgehen Nehrus ohne Rücksicht auf das Kabinett oder zumindest durch Zirkulation“ erfolgt sei, es habe „keine individuelle Konsultation selbst der Minister, die besonders daran beteiligt waren, wie Deshmukh, gegeben, es [habe] noch nicht einmal Aufzeichnungen eines Treffens eines Kabinettkomitees [gegeben] und noch nicht einmal ein verbindlicher Text der ‚sogenannten‘ Entscheidung war den Kabinettsmitgliedern zugänglich.“²⁴⁰ Nehru habe sich Zeit gelassen auf die Vorwürfe Deshmukhs zu antworten – wohl wegen eines Auslandsaufenthaltes²⁴¹ – und akzeptierte erst spät öffentlich den Rücktritt seines Finanzministers. Nehrus Biograph schreibt, dass diese Ansprache die „vernichtendste Rede“ in Nehrus Karriere gewesen sei.²⁴² Nicht nur stellte dieser Deshmukh in seiner Ansprache als Bürokraten dar, für Nehru war Deshmukhs Rücktrittsgesuch auch eine einzige Lüge. „Die Entscheidungen wurden ‚absolut und wiederholt‘ nach der Konsultation ‚jedes Kollegen des Kabinetts und mit dem vollen Einverständnis des Kabinetts getroffen, der Gesetzesentwurf war dem Kabinett vorgelegt worden, [...] es gab mehr Konsultationen zu dieser Angelegenheit als zu jedem anderen Subjekt, das wir debattiert haben, seitdem ich Premierminister wurde.“²⁴³ Überdies ging Nehru zu seinem Finanzminister auf persönliche Distanz. War ihr Verhältnis bis dahin stets gut gewesen,²⁴⁴ so strich Nehru nun seine biographischen Unterschiede zu Deshmukh heraus. „Jemand, der mit Geldsäcken spricht“, sei nicht geeignet bei solchen Entscheidungen mitzusprechen.²⁴⁵ Der Begriff „Geldsäcke“ birgt Zweideutigkeit in sich. Denn als Finanzminister verwaltete Deshmukh in der Tat die Geldsäcke des Staates. Andererseits war dies eine gezielte Anspielung auf den anderen Weg, den Deshmukh in das Kabinett genommen hatte. Im Gegensatz zu der überwältigenden Mehrheit seiner Kollegen war er kein Freiheitskämpfer gewesen, sondern hatte sich seit 1939 im Indian Civil Service nach oben gedient. Während er 1944 Indien bei der Aushandlung des Bretton-Woods-Abkommens vertreten hatte, hatte Jawaharlal Nehru im Gefängnis gesessen. Der Vorwurf, mit Geldsäcken zu reden, war somit vergiftet,

²⁴⁰ Chalapathi Rau (loc. cit.), S. 171.

²⁴¹ Vgl. Deshmukh (loc. cit.), S. 226.

²⁴² Chalapathi Rau (loc. cit.), S. 173.

²⁴³ Ebd., S. 172.

²⁴⁴ Ebd., S. 171.

²⁴⁵ Ebd., S. 173.

wies er doch Deshmukh den Platz eines Usurpators des erfolgreichen Unabhängigkeitskampfes zu.

In Schimpf verließ Deshmukh am 24. Juli 1956 das Kabinett, sein Nachfolger wurde der bekanntere T. T. Krishnamachari.

Vielleicht wäre der Start der LIC harmonischer verlaufen, wenn ihr geistiger Vater, Deshmukh, noch an Bord gewesen wäre. So aber wurde die Planung H. M. Patel, dem Staatssekretär, der die Verstaatlichung vorbereitet und fachlich geleitet hatte, überlassen. Dies wirkte wie eine gute Wahl, denn Patel schien für die Kontinuität der Politik zu stehen. Ihm kam die Ehre zu, erster Vorstandsvorsitzender der LIC zu werden. Aus dem Ministerialbürokraten wurde der erste Verantwortliche für die Geschicke der LIC.

Die formale Gründung der LIC am 1. September 1956 war insofern keine Zäsur mehr, als dass der Umbau ihrer Organisationsform schon nach und nach in den vorher gegangenen Monaten vonstatten gegangen war. Auch wenn damit offiziell die Übergangsphase abgeschlossen war, so gab es doch organisatorisch noch einige langfristige Projekte, die sich teilweise Jahre hinziehen sollten. Der Bau eines neuen Hauptsitzes und die Gehaltsverhandlungen mit den Angestellten sollten wichtige Arbeitsfelder der Unternehmensleitung der nächsten Jahre bleiben. Die Reduktion der Anzahl der Versicherungsvertreter wurde das Werk der Unternehmensleitung des Jahres 1957 und erst ab 1964 folgte eine kohärente Anlagepolitik des Unternehmens. Insofern war die erste Vorstandssitzung der LIC nur eine nominelle Änderung der handelnden Akteure: H. M. Patel, der an diesem Tag Vorsitzender der LIC wurde, leitete sie, mit ihm am Tisch saßen die Staatssekretäre Jha aus dem Handelsministerium und Kaul aus dem Finanzministerium. Sie wurden beraten von Professor Karve aus Pune und Dhiren Mitra aus Kalkutta, zwei wichtigen Planern der indischen Wirtschaftspolitik. Die Versicherungsexperten aus den Reihen der LIC waren noch nicht als vollwertige Mitglieder zugegen. Sie wurden zunächst nur beratend hinzugezogen. Diese erste Vorstandssitzung des neuen Unternehmens war somit im Grunde nur eine weitere Zusammenkunft der verstaatlichenden Politiker. Und dennoch war sie hier dann eine Zäsur. Denn rechtlich hatte sich die LIC damit emanzipiert. Sie galt durch diese erste Zusammenkunft als selbständige Organisation. Das Gehalt von H. M. Patel wurde von

diesem Tag an aus dem Haushalt der LIC und nicht mehr durch den Staat bezahlt. Die Geburt des Staatsunternehmens galt mit diesem Tag als vollzogen.²⁴⁶

Und noch auf einer anderen Ebene ereignete sich eine Zäsur. Formal war ab diesem 1. September 1956 T. T. Krishnamachari Finanzminister. Er war zwar schon seit dem 24. Juli 1956 als solcher betrachtet worden und hatte die Geschäfte seines Kabinettskollegen Deshmukh übernommen, nun aber hielt er auch offiziell die Zügel in den Händen. Bereits vorab hatte er intern erklärt, dass er mit der Planung seines Amtsvorgängers nicht in allen Punkten einverstanden sei. Er „entwickelte einen anderen Zugang“.²⁴⁷ Im Gegensatz zu seinem Vorgänger wollte er der LIC nicht zugestehen, selbst über den Lebensversicherungsfonds zu bestimmen. So sagte H. M. Patel später über Krishnamachari: „Er wollte nicht, dass die LIC irgendeine Kontrolle ‚selbst auf entfernteste Weise‘ über den Lebensversicherungsfonds habe und wollte einen Investitionsvorstand [...] bestimmen.“²⁴⁸ Unmittelbar nach der konstituierenden Sitzung der LIC fand am 1. September 1956 die Gründung dieses Investitionsvorstandes statt. Praktischerweise waren die Herren Patel, Jha, Vaidyanathan schon in anderer Funktion vor Ort. Dementsprechend kurz dürfte die erste Sitzung des Investitionsvorstands gewesen sein.

Auch wenn die Idee eines selbständigen Investitionsvorstandes der LIC T. T. Krishnamachari zu dieser Zeit sinnvoll erschienen haben mag, so war die Gründung des Investitionsvorstand doch nicht durch den LIC Corporation Bill rechtlich gedeckt. H. M. Patel, der in dieser Situation von der Gründung des zweiten Vorstandes profitierte, hat sie später polemisch kritisiert: „Herr Krishnamachari hatte, als er das Amt übernahm, nicht ‚die geringste Absicht, die Vorschriften des Akts oder der Versicherungen des ehrenwerten Herrn C. D. Deshmukhs gegenüber dem Parlament auszuführen.“²⁴⁹ Und weiter zitiert Patel einen internen Bericht, in dem es heißt: „Es scheint, als hätte es Herrn Krishnamachari gereicht, dass er eine Veränderung im Gesetz haben wollte und, so dachte er, wenn er eine Veränderung wollte, wäre die Veränderung schon da und der Ablauf der Gesetzesveränderung durch die schwerfällige Maschine

²⁴⁶ Kumar (loc. cit.), S. 59-63.

²⁴⁷ H. M. Patel: My Submission. Unveröffentlichte Schrift. Bombay 1958 o. 1959, S. 34.

²⁴⁸ Ebd.

²⁴⁹ Ebd.

zur Gesetzesänderung, die die Verfassung vorschreibt, wäre nur eine ärgerliche Überflüssigkeit: *L'état, c'est moi.*²⁵⁰

Auch wenn Patel nicht bereit war, den Anteil seines eigenen Zutuns zum Verstoß gegen den LIC Corporation Act zuzugestehen, so beschreibt er doch in sehr klaren Worten, dass das Vorgehen bei der Umsetzung der LIC nicht dem Recht entsprach. Mit dem ersten Tag ihrer Existenz begann für die LIC eine Phase des Gesetzesverstoßes. Der neue Finanzminister hatte eine neue Unternehmensform für das Unternehmen und einen anderen Umgang mit den Geldern des Lebensversicherungsfonds geplant, hatte aber nicht den entsprechenden Parlamentsbeschluss eingeholt. Somit befand sich ein Teil der Aktivitäten der LIC vom ersten Tag ihres Bestehens an in der Illegalität. Dies stellte eine damals nicht richtig eingeschätzte Gefahr da, die als Zeitbombe keine zwei Jahre später explodieren sollte.

Die LIC in der Zeit von 1956 bis 1958

In den ersten Monaten ihrer Existenz scheint die Euphorie bei der Gestaltung des neuen Unternehmens überwogen zu haben. In allen Geschäftsbereichen wurde versucht, die verschiedenen Standards des Unternehmens anzugleichen. Dies geschah mit unterschiedlichem Erfolg. So gelang es recht reibungslos, die Versicherungssummen im ganzen Land anzugleichen. Auch das befürchtete Sorgenkind, die Vermögensanlagen der privaten Versicherungen, konnten reibungslos übernommen werden. Weder traf das neue Staatsunternehmen hier auf ausgeprägten Widerstand, noch blieb die tatsächlich verstaatlichte Summe hinter den Angaben der Versicherungen zurück. Dalmia blieb der eine Ausnahmefall, in der Regel waren die Kapitalanlagen der Lebensversicherungsunternehmen tatsächlich genau so vorhanden, wie gegenüber dem Versicherungsinspektor angegeben. Auch die Mietverträge der vorhergehenden privaten Versicherungen konnten problemlos fortgesetzt werden.

Dagegen gab es einige Bereiche, in denen die neue Unternehmensleitung entweder überrascht wurde, oder in denen die Anforderungen eines Staatsunternehmens eine massive Reform der Strukturen erforderten. Hier ist zuerst der Bereich der

²⁵⁰ Ebd.

Versicherungsvertreter zu nennen. Es war bei der Verstaatlichung davon ausgegangen worden, dass es unproblematisch sein würde, die Versicherungsvertreter an sich zu binden. In den oben zitierten Parlamentsdebatten zur Verstaatlichung hatten die Vertreter der Regierung mehrfach abgestritten, dass es zu einer Verschlechterung für Versicherungsvertreter kommen würde. Nominell schien die Situation für die Versicherungsvertreter auch gleich geblieben zu sein, denn die Prämienzahlungen an die Vertreter waren bereits vor der Verstaatlichung gedeckelt gewesen und durch die Schaffung eines Staatsunternehmens schien sich ihre Stellung nicht verschlechtert zu haben. Doch in der Praxis stellte sich diese Annahme als naiv heraus. Ging die LIC im Jahr 1956 von 219.000 Versicherungsvertretern aus, so hatte sich deren Zahl bis 1959 auf 148.255 reduziert.²⁵¹ Die Anzahl der LIC-Endkundenvertreter war also somit um mindestens ein Drittel zurückgegangen. Mit diesem quantitativen Verlust an Versicherungsexperten ging auch ein Verlust an Wissen über das in den Büchern vorhandene Geschäft einher. Scheinbar wurde es durch die Verstaatlichung wesentlich weniger attraktiv, Versicherungsvertreter zu sein. Die vielfach für die Jahre vor der Verstaatlichung aufgestellte Aussage, dass die Provisionszahlungen der privaten Versicherungsunternehmen sich nicht an die gesetzlichen Regeln hielten, scheint im Kern wahr gewesen zu sein. Ein weiterer Grund für den massiven Rückgang mag im Wegfall des Konkurrenzmotivs gelegen haben: Der Beruf des Versicherungsbrokers, der mehrere Versicherungspolice für seine Kunden im Angebot hatte, fiel für den Bereich der Lebensversicherung weg.

In den frühen Jahren der LIC wurde dieser Rückgang des Versicherungsvertretervertriebs nicht explizit thematisiert. Denn der Wegfall des Versicherungsvertretergeschäfts sollte durch das Filialgeschäft ersetzt werden. Die Vision, die hinter dem Unternehmen LIC stand, war, dass an möglichst vielen Orten ein eigenes Versicherungsbüro unterhalten werden sollte, von einem Geschäftsraum, der nicht nur Neugeschäft zeichnete, sondern auch eine permanente Kundenbetreuung gewährleistete. Dies war natürlich angesichts der bestehenden Infrastruktur in den ersten Jahren utopisch. Insgesamt hatte die LIC zu Beginn nur 33 Divisionsbüros und 212 Filialen zur Verfügung.²⁵² Gemessen an der Größe des Landes hatte jede Filiale durchschnittlich 15.508 Quadratkilometer zu betreuen. So gab es im Kaschmir nur eine Niederlassung in der Hauptstadt Srinagar, in Rajasthan lag die westlichste Niederlassung rund 250

²⁵¹ LIC Annual Reports 1957 u. 1959.

²⁵² Kumar (loc. cit.), zwischen S. 32 und 33.

Kilometer von der Grenze zu Pakistan entfernt, und auf der 560 Kilometer langen Strecke zwischen Nagpur nach Sambalpur befand sich nur eine einzige Filiale in Raipur. Somit war die LIC in dieser Frühzeit massiv darauf angewiesen, dass auch Neugeschäft durch Versicherungsvertreter gezeichnet wurde. Insofern war der Verlust ihrer Vertreter ein, in seiner Bedeutung unterschätzter, Abfluss an Infrastruktur und Wissen.

Ein weiteres massives Problem war die Umgestaltung der alten Arbeitsverträge. War bei der Verstaatlichung noch optimistisch angenommen worden, dass es die Hauptsorge der Arbeitnehmer sei, ob sie überhaupt übernommen würden, sah sich die Unternehmensleitung jetzt mit dem gegenteiligen Phänomen konfrontiert. Die Arbeitnehmer waren nicht bereit, Konzessionen an das neue Gehaltsschema zu machen. Am 10. September 1956 legte die Unternehmensleitung in Abstimmung mit dem Finanzministerium den Mitarbeitern ein neues Gehaltsschema vor. Grundlage dieses Schemas war die Unterscheidung der Mitarbeiter in vier verschiedene Kategorien. Angestellte der Stufe 1 waren Inhaber leitender Funktionen, Angestellte der Stufe 2 hatten weniger wichtige Funktionen, in Stufe 3 waren die einfachen und normalen Mitarbeiter und als Stufe-4-Mitarbeiter galten Angestellte mit untergeordneten Funktionen, wie Hausmeister oder Reinigungskräfte. Doch dieser Vorschlag und die vorgesehenen Entlohnungen wurden von den Angestellten abgelehnt und sogar gewerkschaftlich bekämpft.²⁵³

Die massivste Neuerung in der Versicherungsbranche war die Schaffung eines großen landesweiten Unternehmens. Bis dahin dominierten die in Bombay und Kalkutta beheimateten Gesellschaften jeweils ihren eigenen Markt und unterhielten in den anderen größeren Orten des Landes lediglich Niederlassungen. So hatte die Oriental ihre Niederlassungen in Ajmer, Allahabad, Bangalore, Delhi, Kalkutta, Lahore, Madras, Nagpur, Rawalpindi und Trivandrum.²⁵⁴ Die Fäden liefen dagegen in Bombay zusammen. Andere Versicherungen hatten sich auf eine Region konzentriert, so wie die Canary Mutual ihren Schwerpunkt in der Kannada sprechenden Gegend und die Lakshmi ihren in Nordindien. Jeweils ausgehend von einem Zentrum hatten die Versicherungsgesellschaften ihr Hinterland und weitere attraktive Orte für ihr Geschäft

²⁵³ Eine weitere Darstellung der Auseinandersetzungen in diesem Bereich erfolgt unten im Kapitel 9, das sich explizit mit den Angestelltenverhältnissen innerhalb der LIC auseinandersetzt.

²⁵⁴ Oriental Government Security Life Assurance Company, Ltd.: A Short History of the Oriental Government Security Life Assurance Company, Ltd. Bombay 1924, S. 80f.

erschlossen. Durch den neuen Ansatz nach der Verstaatlichung war eine solche zentralistische Unternehmensführung nicht mehr möglich. Zum einen existierten politische Bedenken. Insgesamt drei Orte bewarben sich um den Hauptsitz der LIC. Für Delhi sprach, dass dort der Sitz der politischen Regierung des Landes war, für Kalkutta sprach, dass es der Ort mit der am weitesten zurückreichenden Versicherungsgeschichte war. Zudem war Kalkutta noch stark von den Folgen der Teilung 1947 betroffen, der Ort hätte durch die zusätzlichen Arbeitsplätze gestärkt werden können. Für Bombay sprach dagegen, dass dies das wirtschaftliche Zentrum des Landes war und auch vor der Verstaatlichung hier die meisten Versicherungsgesellschaften ihren Sitz gehabt hatten.²⁵⁵

Letztlich entschieden sich Unternehmensleitung und Finanzministerium ökonomisch rational dazu, den Firmensitz in Bombay zu belassen. Durch die nahe beieinander gelegenen Firmengebäude der Oriental und der Bombay Mutual im Fort-Viertel, in der besten Lage der Geschäftswelt, bestand dort die Möglichkeit, zahlreiche Angestellte unterzubringen. Durch das bis 1963 errichtete neue Hauptquartier, das sogenannte Yogakshema-Gebäude, wurden weitere Arbeitsräume für mehrere tausend Mitarbeiter geschaffen. Der sogenannte Nariman Point, in dessen Herz das Yogakshema-Gebäude steht, war 1940 dem Meer abgetrotzt worden und ist bis heute das Zentrum der Finanzwelt Bombays. Insgesamt profitierte die LIC hier von einer günstigen geografischen Konstellation: Die traditionellen Versicherungssitze im Fort-Viertel lagen alle an der P. M. Road, der sogenannten *Insurance Street*.²⁵⁶ Dann rund 500 Meter weiter nach Westen, unmittelbar vor dem Churchgate-Bahnhof, dem zweitgrößten Bahnhof der Stadt, stand das Jeevan Kendra-Gebäude, in dem die LIC ihren Hauptsitz vom November 1957 bis Dezember 1963 hatte²⁵⁷ und 400 Meter weiter Richtung Süden wurde das Yogakshema-Building errichtet. In gut einer Viertelstunde lassen sich die verschiedenen Arbeitsgebäude der LIC in Bombay zu Fuß erreichen. Insofern war die Entscheidung für die Millionenmetropole Bombay gut getroffen. Denn nur hier besaß die LIC bereits in solchem Umfang Bürogebäude und nur hier war es möglich, durch die Landgewinnungen noch ein neues Hauptquartier solcher Größe in bester Innenstadtlage zu errichten.

²⁵⁵ Kumar (loc. cit.), S. 59.

²⁵⁶ Heute heißt die Straße Homi Modi Street.

²⁵⁷ Auch heute noch sind untergeordnete Angestellte der LIC in dem Gebäude tätig. Bei einem Besuch des Autors dort im Mai 2008 wirkte es allerdings reichlich runtergekommen. Eine Eingangskontrolle oder irgendwelche Empfangsräume existierten nicht.

Trotz dieser Entscheidung für Bombay wurde, politisch motiviert, die Zentrierung auf einen Hauptsitz abgeschwächt. Politisches Ziel war es, Versicherung in allen Teilen des Landes zu verbreiten. Der eingeschlagene Weg war ungewöhnlich. Das Geschäft der LIC wurde in fünf Zonen gegliedert. Die einzelnen Zonenregionen „sollten autonom bleiben innerhalb der ihnen zugewiesenen Aufgaben. Sie sollten in die Entwicklung, Planung und Begutachtung des Geschäfts, Bewertung, Rekrutierung, Mitarbeiter-schulung und Überwachung der Divisionsbüros schauen ...“²⁵⁸ Es gab also unterhalb der zentralen Leitung des Unternehmens noch eine Zwischenebene, die nicht unbedingt notwendig gewesen wäre. Denn die anfangs 33, Ende der 1980er Jahre 43 Divisionsbüros hätten sich auch aus dem Hauptsitz des Unternehmens kontrollieren und überwachen lassen. Aber es war deutlich gewollt, dass es eine Metaebene zwischen dem Hauptsitz und den einzelnen Unterabteilungen geben sollte. Diese fünf Zonen umfassten jeweils mehrere Bundesstaaten und der Akt ihrer Schöpfung bei der Gründung der LIC scheint willkürlich gewesen zu sein. Woher aber stammte die Idee, solche fünf (und warum überhaupt fünf) Unterabteilungen zwischen den beiden Ebenen zu schaffen? Es war ein Zufallsfund bei der Durchsicht alter Zeitungen, der erklärte, weshalb die LIC genau fünf und genau diese Zonen schuf. Am 28. Dezember 1955, also noch vor der Verstaatlichung findet sich in der Times of India ein interessanter Artikel zur Diskussion über die Schaffung der neuen Bundesstaaten des Landes.²⁵⁹ Der Autor berichtet über einen Entwurf, den ein Professor Coupland bereits 1944 vorgenommen habe. Dieser Professor habe Indien gemäß seines Fluss-Systems in vier Teile geteilt. Neben dem Indusgebiet habe er ein Gangesgebiet, eine Deltaregion im Osten und eine Dekkanregion einschließlich Bombays gefordert. An diese Typologie habe nun, so der Zeitungsartikel weiter, die interne Planung der Kongresspartei zur Schaffung neuer Bundesstaaten angeknüpft. Anstelle von sprachlichen und kulturellen Grenzen überlege die Regierung nun, die wirtschaftlichen Gegenden des Landes zur Schaffung neuer Staaten zur Grundlage zu nehmen. Eine besondere Vorreiterrolle habe dabei Heimat-schutzminister Pant. Er habe gesagt: „Zumindest für den Zweck der wirtschaftlichen Entwicklung [...] wäre es richtig Kollegien dieses Typs zu haben. Daneben können sie helfen Wunden zu heilen, die die Teilung [des Landes 1947] gerissen hat. [...] Diese Kollegien scheinen eine große Zukunft zu haben. Alle großen Dinge haben einen kleinen Anfang. Also sollten wir im Moment ihnen einen Start geben und sehen, dass

²⁵⁸ Kumar (loc. cit.), S. 63.

²⁵⁹ The Times of India, 28. Dezember 1955, S. 7.

sie stärker und stärker wachsen, mehr Macht erhalten und Kraft erhalten durch Kameradschaft, Verständnis und gegenseitige Unterstützung.“²⁶⁰ Und Nehru habe gesagt, dass diese Zonen einen gemeinsamen Gouverneur, einen gemeinsamen Gerichtshof und öffentlichen Dienst haben sollten. „Gemeinsame Wirtschaft ist aber am Wichtigsten“, so der Ministerpräsident wörtlich.²⁶¹ Im Weiteren präsentiert der Autor die Aufstellung der vom Staat zu schaffenden Zonen. Es seien insgesamt fünf Zonen vorgesehen. Eine westliche, östliche, nördliche, zentrale und südliche Zone. Nicht nur im Namen, sondern auch in den detaillierten Angaben zum Umfang der einzelnen Zonen deckt sich der Bericht des Zeitungsartikels von 1955 mit den von der LIC im darauf folgenden Jahr geschaffenen Zonen. Doch außerhalb der LIC blieben die Zonen ein Luftschloss. Es wurden nie staatliche Zonen in Indien eingerichtet, es gab nie auch nur einen Gouverneur für eine solche Zone. Es ist nicht bekannt, dass eine andere Firma von sich aus das Geschäft in solchen Zonen organisiert hätte. Der Zonenplan der Regierung scheint nach 1956 in der Schublade verschwunden zu sein. Zu stark waren schon die Konfrontationen bei den Auseinandersetzungen zwischen den Bundesstaaten. Letztlich setzte sich der sprachliche Separatismus bei der Schaffung der neuen Bundesstaaten durch: Dort, wo Marathi gesprochen wurde, entstand der Bundesstaat Maharashtra, dort, wo Gujarati gesprochen wurde, entstand der Staat Gujarat und wenn in einem Ort wie Bombay sowohl Marathi als auch Gujarati gesprochen wurden, kam es zu kommunalen Unruhen. Die Regierungen der Bundesstaaten Gujarat und Maharashtra wollten später nicht mehr als nötig miteinander zu tun haben, und wie das Beispiel C. D. Deshmukh zeigt, zog sich der Konflikt um die kommunalistische Dominanz selbst quer durchs Kabinett. Die Schaffung von bundesstaatenübergreifenden Zonen war eine idealistische Kopfgeburt, die in der Praxis keinen Rückhalt erfuhr. Doch weil die LIC genau in dem Moment geschaffen wurde, als die Versöhnung über Sprachgrenzen hinaus noch möglich schien, als der Plan zur Schaffung von landesweiten Zonen noch in den Köpfen geisterte, erhielt sie Zonen. Sie war der „kleine Anfang“ der gemacht wurde, um die „gemeinsame Wirtschaft“ des Landes zu fördern. Bis heute ist das LIC-Geschäft in diese Zonen geteilt²⁶² und es scheint sich in der Versicherungsbranche niemand recht zu entsinnen, weshalb dies so ist.

²⁶⁰ Ebd.

²⁶¹ Ebd.

²⁶² Allerdings seit 1986 in sechs Zonen. Die südliche Zone wurde nochmals geteilt.

Durch die Zonen erhielt jede Region Indiens einen Teil vom gesamten Verwaltungsapparat der LIC. Die westliche Zone den Sitz in Bombay, die östliche Zone den Sitz in Kalkutta, die nördliche Zone ihren Sitz in Delhi, die zentrale Zone in Kanpur und die südliche Zone in Madras. Jede Region erhielt ihren kleinen Hauptsitz, in dem das untergeordnete Geschäft überwacht wurde. Ob die Schaffung der Zonen sinnvoll war, steht auf einem anderen Blatt.²⁶³ In der Phase der Aufstellung des Unternehmens schuf sie jedenfalls zahlreiche Leitungspositionen für die übernommenen Angestellten und führte dazu, dass mittlere Landversickungen durchgeführt werden mussten. So wurde Personal aus den traditionellen Versicherungszentren Bombay, Kalkutta und Madras nach Kanpur in Zentralindien expediert, um dort eine – noch nicht benötigte – Verwaltung aufzubauen.²⁶⁴

Neben dem durch die Verlagerung weg vom Versicherungsvertreter notwendig gewordenen Umbau des Filialgeschäfts stellt der Aufbau der zonalen Verwaltungsebene die große Kraftleistung der ersten LIC-Jahre dar.

Der Mundhraskandal

Es gab noch genug zu tun, als sich dunkle Wolken über der LIC zusammenzogen. Die Zeitbombe, die durch das inkorrekte Vorgehen von T. T. Krishnamachari gelegt worden war, explodierte. Viel ist über diese Ereignisse geschrieben worden, die als Mundhraskandal in die indische Geschichte eingehen sollten. Zweifelsohne kann gesagt werden, dass der Mundhraskandal das bekannteste Ereignis der indischen Versicherungsgeschichte ist. Weit über Indien hinaus wurde die Affäre bekannt und noch Jahre später wurden indische Diplomaten auf internationalem Parkett nach den Hintergründen der Ereignisse um Haridas Mundhra gefragt.²⁶⁵ Es gab keinen indischen Politiker, der sich damals nicht eine Meinung zu den Ereignissen bilden konnte. Und mit dem Rücktritt des Finanzministers T. T. Krishnamachari und der Entlassung H. M. Patels rollten

²⁶³ Siehe unten, Kapitel „Über die Entwicklung des Neugeschäfts der LIC“, Unterkapitel „Über die regionale Verteilung des Geschäfts“.

²⁶⁴ Kumar (loc. cit.), S. 75.

²⁶⁵ Motilal C. Setalvad: *My Life. Law and Other Things*. London 1971, S. 292f.

erstmals – und bis heute einmalig – wegen eines Versicherungsereignisses prominente Politikerköpfe.

Aus der Sicht des Versicherungshistorikers kann dem Mundhraskandal keine so herausragende Bedeutung zukommen, wie ihm die Ereignishistoriker beimessen. Wirtschaftsgeschichte, so wie wir sie verstehen, ist immer Strukturgeschichte. Es geht darum, langfristige Veränderungen von ökonomischen Formen zu untersuchen. So weitreichende Bahnen der Mundhraskandal auch zog, so war seine langfristige Auswirkung doch gering. Wie viel stärker beeinflusste die Verstaatlichung der Lebensversicherung die Branche! Und wie viel wichtiger war es, dass 1912 das erste Versicherungsgesetz erlassen wurde! So heftig der Mundhraskandal die politische Szene auch überraschte, so waren seine Auswirkungen kurz und intensiv, jedoch nicht langwierig. Seine besondere Qualität zieht er daraus, dass er das politische Establishment überraschte und zu einem tiefen Riss quer durch die Regierungsbank führte.

Seine besondere Qualität zieht der Mundhraskandal daraus, dass er die Mängel der Verstaatlichung schonungslos aufdeckte. Hatte Krishnamachari zuvor gedacht durch die Verstaatlichung Zugriff auf den Lebensversicherungsfonds zu haben, so wurde durch diesen Grenzverstoß der Unterschied zwischen dem Eigentum und den Interessen der Versicherungsnehmer und dem Interesse des Staates als Eigentümer des Unternehmens, aber eben nicht des Lebensversicherungsfonds, deutlich. Die Distinktion zwischen Staat und staatlichem Unternehmen trat an diesem Punkt besonders deutlich hervor. Für die LIC hatte der Mundhraskandal zwar nicht unmittelbare politische Folgen, wirkte sich aber langfristig auf ihr politisches Verhalten aus. Dieses Ereignis prägte deshalb auch die Struktur der LIC.

Zahlreiche Publikationen, die nicht im Kern Versicherungsgeschichte behandeln, befassen sich auch mit dem Mundhraskandal. Aus den verschiedenen Darstellungen der unmittelbar Beteiligten lässt sich ein recht klares Bild der Ereignisse gewinnen.

Ob der Mundhraskandal eine Wiederholung des Dalmiaskandals war, also im Sinne des hegelschen Geschichtsbildes ein Beleg der Duplizität der Historizität, oder Karl

Marx folgend²⁶⁶ einer der Skandale eine Tragödie, der Andere eine Farce, bleibt der Beurteilung des Lesers anheim gestellt. Die Parallelen zwischen den beiden Skandalen waren groß: In beiden Fällen ging es um die Veruntreuung des Lebensversicherungsfonds, jeweils hatte es Firmenbeteiligungen gegeben, die nicht zum Vorteil der Versicherten waren. Und bei beiden Skandalen markierte eine Parlamentsrede Feroze Gandhis den Auftakt zu ihrer öffentlichen Diskussion.

Feroze Gandhi wurde somit, um im Bild der griechischen Tragödie zu bleiben, erneut zum PARODOS eines Versicherungsskandals. Zwei Jahre und zehn Tage nach seiner Aufsehen erregenden Jungferrede im Parlament wollte er das Kunststück von damals wiederholen.²⁶⁷ In einer Fragestunde des Parlaments wandte er sich in dramatischen Worten an die Anwesenden: „Geehrter Vorsitzender, eine Unruhe in meinem Verstand hat mich gezwungen diese Debatte anzuregen. Wenn sich Dinge solcher Größenordnung, wie ich sie jetzt beschreiben werde, ereignen, wird Schweigen zum Verbrechen.“²⁶⁸ Nach diesem dramatischen Auftakt hatte er die Aufmerksamkeit auf seiner Seite. „Wir sollten uns dazu bekennen. Das Parlament muss Wachsamkeit und Kontrolle ausüben über die größte und mächtigste Finanzinstitution, die es geschaffen hat, die Life Insurance Corporation of India, deren Missbrauch von öffentlichen Mitteln wir heute hinterfragen.“²⁶⁹ Er frage sich, wie die LIC ein „bereitwilliger Komplize“ des „mysteriösesten Mannes von Indiens Geschäftsunterwelt“ werden konnte.²⁷⁰ Nach einigen dramatischen Ausführungen kam Gandhi auf den „mysteriösen Mann“ zu sprechen und fragte: „Darf ich erfahren, warum wichtige Transaktionen mit Herrn Mundhra vor diesem Haus geheim gehalten wurden?“²⁷¹ Offensichtlich kannte Gandhi genau die Transaktionen, auf die er anspielte. Für 12,5 Mio. Rupien, so rechnete er vor, waren am 25. Juni 1957 Anteile von Mundhra gekauft worden und zu verschiedenen anderen Zeitpunkten im Jahr seien von ihm weitere Anteile in Wert von 15,6 Mio. Rupien gekauft worden. Seine Frage an den Finanzminister aber sei: „Darf ich erfahren ob es zutrifft, dass vor wenigen Monaten einige Unternehmensanteile zu höheren

²⁶⁶ Karl Marx: Der achtzehnte Brumaire des Louis Bonaparte. In: Ders., Friedrich Engels: Werke, Band 8. Berlin (Ost) 1969 [erstmalig 1852], S. 115.

²⁶⁷ In seiner Biografie „Feroze Gandhi. A Crusader in Parliament“ (loc. cit.) erläutert Mukhopadhyay die Vorgeschichte dieses parlamentarischen Schlagabtausches (S. 109-117).

²⁶⁸ Lok Sabha Debates, 16. Dezember 1957, Sp. 5738.

²⁶⁹ Ebd., Sp. 5739.

²⁷⁰ Ebd.

²⁷¹ Ebd.

Preisen als dem Marktpreis gekauft worden sind?“²⁷² Er habe dies mal ausgerechnet. Die Anteile, die am 25. Juni gekauft worden seien, hätte man am vorletzten vorhergehenden Börsentag um 1,073 Mio. Rupien billiger kaufen können. Am 19. Juni hätte man 1,152 Mio. Rupien sparen können und am 18. Juni 1,347 Mio. Rupien. Und sogar 2,083 Mio. Rupien, wenn man am 10. Juni gekauft hätte. Weitere Kalkulationen habe er nicht angestellt. Seine Nerven hätten dem nicht standgehalten.²⁷³

Um „die Katze aus dem Sack“ zu lassen, wolle er sagen, dass die Mundhra durch die LIC abgekauften Anteile am 24. Juni, dem Tag vor dem Kauf, durch plumpe Kursmanipulation nach oben getrieben worden sei. Als der Kurs seinen Höhepunkt erreicht hatte, habe die LIC zugeschlagen. Der Wert der Anteile sei seitdem kontinuierlich gefallen. So seien sie am letzten Freitag vor dieser Rede 3,7 Mio. Rupien weniger wert gewesen als zum Zeitpunkt des Kaufes.²⁷⁴

Nun stelle sich die Frage, wie der Kurs manipuliert wurde. Er wolle dies anhand eines Beispiels zeigen: Der Aktie der Angelo Brothers. Am 17. Juni habe der Kurs dieser Aktie bei 16,87 Rupien gelegen. Am 18. Juni bei 16,87 Rupien. Ebenso am 19., 20. und 21. Juni. Am 22. und 23. Juni sei die Börse geschlossen gewesen. Aber mit der Eröffnung der Börse am 24. Juni sei der Kurs auf 20,25 Rupien geschossen. Eben solches gelte für die Osler Lamp Manufacturing Company. Am 10. Juni habe deren Kurs bei 2,78 Rupien gelegen. Am 17. Juni bei 2,81 Rupien. Am 18. Juni immer noch bei 2,81 Rupien. Am 19. Juni bei 2,87 Rupien, am 20. Juni bei 2,84 Rupien und ebenso am 21. Juni. Doch mit Börseneröffnung am 24. Juni sei der Kurs auf 4 Rupien gestiegen. Unmittelbar nachdem die LIC ihre Aktien gekauft habe, sei der Kurs wieder kollabiert. Am 25. Juni sei die Aktie wieder mit 2,87 Rupien gehandelt worden.²⁷⁵

Er frage deshalb, warum sich der Vorstandsvorsitzende [H. M. Patel] bei dem Kauf nicht mit dem Investitionsvorstand beraten habe? [sic] Wie sich herausgestellt habe, seien die Unternehmen, von denen Anteile gekauft wurden, finanziell sehr instabil. Bei zumindest einem dieser Unternehmen – der British India Corporation, einem Textilhersteller – sei durch die Reserve Bank ein weiterer Kredit abgelehnt worden. Auch die State Bank habe einen Kredit abgelehnt und da sei die LIC in die Bresche

²⁷² Ebd., Sp. 5740.

²⁷³ Ebd., Sp. 5742.

²⁷⁴ Ebd., Sp. 5743.

²⁷⁵ Ebd., Sp. 5744.

gesprungen.²⁷⁶ Aus seiner Sicht ging es Feroze Gandhi darum, dass die Gelder aus dem Lebensversicherungsfonds nicht im Sinne der Versicherten benutzt worden seien, sondern „um die Interessen eines Individuums zu finanzieren.“²⁷⁷ Für ihn sei es eine Frage der Demokratie, dass solche Vorkommnisse untersucht würden und deshalb bitte er um die Einsetzung einer Untersuchungskommission.

Obschon auch dieser Beitrag Gandhis auf weitgehender Recherche basierte, sollte er sich getäuscht haben, wenn er angenommen hatte, dass er wie eine Bombe einschlagen würde. Denn zwei Makel hingen dieser Wortmeldung an. Zum Ersten griff Gandhi nicht irgendeinen Unternehmer an, sondern ein Staatsunternehmen und den Finanzminister. Keine zwei Jahre zuvor hatte das Parlament mit breiter Mehrheit die Gründung dieses Staatsunternehmens beschlossen. Für die beiden größten Oppositionsfractionen der Kommunisten und Sozialisten war die LIC besser als eine privatisierte Versicherung. Und für die Mehrzahl der Kongresspolitiker war es wichtig an ihrem Finanzminister T. T. Krishnamachari festzuhalten. Welchem Ziel sollte dieser Frontalangriff nutzen? Für die beiden größten Oppositionsfractionen konnte die Beendigung der Verstaatlichung kein Ziel sein und für die Regierungsfraction schien der Angriff auf den Finanzminister durch einen Mann aus den eigenen Reihen befremdlich. Außerdem hatte Gandhi offensichtlich die Wirkung seiner Rede nicht durchdacht. Er hatte alle möglichen Kurse nachgeschlagen und in der Tat korrekt gemutmaß, dass Dinge nicht korrekt abgelaufen waren. Doch dabei hatte er nicht alles verstanden. So konnte er nicht belegen, dass eine Kausalbeziehung zwischen Kursen und Ankauf bestand, sondern nur nahelegen. Er konnte auch nicht nachweisen, dass der Kauf der British-India-Aktien zur Stützung des Unternehmens vorgenommen wurde. Er hatte weiterhin nicht erkannt, dass es keine rechtliche Grundlage für die Existenz des Investitionsvorstandes gab. Er griff den Finanzminister an, weil dieser nicht in genügendem Maße ein Gremium konsultiert hätte, dass es laut Parlamentsbeschluss nicht geben sollte. Am gravierendsten jedoch war an der Unausgegorenheit seines Redebeitrages, dass er nicht die Folgen seiner Handlung bedachte. Wenn es zu den Qualitäten eines guten Politikers gehört alle Prozesse vom Ende her zu denken, so war dies Gandhis Schwäche. Denn auch aus seiner Sicht konnte es nicht erstrebenswert sein, T. T. Krishnamachari aus dem Amt zu

²⁷⁶ Ebd., Sp. 5747.

²⁷⁷ Ebd., Sp. 5748.

drängen und dem Ansehen von Regierung und LIC zu schaden. Statt dieses parlamentarischen Weges hätten ihm zahllose außerparlamentarische Möglichkeiten offengestanden, auf die ihm bekannten Ungereimtheiten aufmerksam zu machen. Er war der Schwiegersohn des Ministerpräsidenten, als Parlamentarier hatte er die Möglichkeit mit dem Finanzminister oder zumindest seinem Staatssekretär über die Angelegenheit zu reden und als Versicherungsexperte besaß er sicher auch die entsprechenden Kontakte in der Branche, um hinter den Kulissen steuernd einzugreifen. Es gibt keine zweckrationale Erklärung dafür, dass er die Vorwürfe zuerst im Parlament vorbrachte. Entweder unterlag Gandhi einer gravierenden Fehleinschätzung der Lage oder er schadete aus purem Geltungsbedürfnis dem eigenen politischen Anliegen.

An jenem 16. Dezember 1957 äußerten sich noch einige Opportunisten. So rückte der Kommunist Shirpat Amrit Dange die Regierung in den Dunstkreis von Mundhra. Seien nicht einige Minister zuvor Direktoren bei Mundhra gewesen? Warum habe man bei Mundhra und nicht bei jemand anderem gekauft? Habe es in der LIC nicht genug Direktoren gegeben, die gegen die Verstaatlichung gewesen seien? Sei dies vielleicht ihre Rache?²⁷⁸ Jeder einzelne dieser Vorwürfe war aus der Luft gegriffen. In bester sowjetkommunistischer Tradition sah Dange überall Saboteure, die es nun zu jagen gelte. Inhaltlich hatte er nichts beizutragen. Und gerade sein *ad hoc*-Beitrag deutete an, welche Schlammschlacht noch bevorstand.

In das gleiche Horn blies Asoka Mehta als Sprecher der Sozialisten. Für ihn war das Übel bei den Direktoren der LIC zu suchen. Er habe mit seinem „Freund“ Feroze Gandhi über den Fall im Vorfeld geredet und festgestellt, dass „falls es jemals einen Fall gegeben [hat], in dem eine unabhängige und unparteiische Untersuchung vorgenommen werden sollte, dann [wäre] dies hier der Fall.“²⁷⁹

T. T. Krishnamachari blieb nichts anderes übrig, als gute Miene zum bösen Spiel zu machen. Nun war er in der Defensive, hineingedrängt von einem Angehörigen seiner eigenen Fraktion. Es war wohl sein Stolz, der ihn dazu drängte, sich an diesem aussichtslosen Punkt der Debatte noch mal in langen Erklärungen zu winden. Doch damit brachte er sich um Kopf und Kragen. Er selbst habe die politische Entscheidung gefällt, dass stärker in Aktien investiert werden solle. „Es ist eine politische Entscheidung für die ich verantwortlich bin. Ich bin voll verantwortlich. Wenn diese

²⁷⁸ Ebd., Sp. 5750-5757.

²⁷⁹ Ebd., Sp. 5761.

Politik falsch ist, bin ich voll bereit die Verantwortung zu übernehmen dafür, etwas Falsches getan zu haben.“²⁸⁰ Obwohl er zugeben musste, an den Transaktionen selbst nicht beteiligt gewesen und nicht in die Einzelheiten eingeführt worden zu sein,²⁸¹ versuchte er die Ereignisse vom 23. bis 25. Juni des Jahres zu rechtfertigen. Es sei aus seiner Sicht vollkommen normal, dass man von Privatpersonen größere Aktienpakete kaufe. Denn wenn man sich entschlossen habe, Aktien einer bestimmten Firma zu kaufen, seien diese meist nicht in entsprechender Stückzahl auf dem Markt verfügbar. So habe man vor, insgesamt 170.200 Anteile der Firma Richardson Cruddas zu kaufen, doch täglich könne man nur sieben- bis achttausend Anteile kaufen, mehr seien auf dem Markt nicht verfügbar.²⁸² Deshalb zöge sich diese Transaktion jetzt schon lange hin.

Für seine Bemerkung, dass man bei einer solch langfristigen Erwerbsstrategie am ersten Tag einen kleinen Profit habe, der am nächsten Tag verschwände, erhielt Krishnamachari aus dem Plenum nur Gelächter.²⁸³ Am Ende hatte er seine Glaubwürdigkeit verspielt. Für die regierende Kongresspartei warf der Abgeordnete Tyagi ein, dass man nun auch eine Untersuchung wünsche.²⁸⁴ So weit zurückgedrängt, bemerkte Krishnamachari, dass „eine Untersuchung zu dieser Zeit möglicherweise einige Ereignisse vorverurteilen“ werde.²⁸⁵ Durch Zwischenrufe wurde er unterbrochen und wohl erst durch diese unmittelbare Konfrontation erkannte er die Unvermeidbarkeit einer Untersuchung. Doch seine Bemerkung, dass man eine Untersuchung „nicht unterdrücken“ werde,²⁸⁶ kam zu spät. Sein Gesicht hatte er bereits verloren. Sein Amt sollte folgen.

Nach dieser blamablen Präsentation seitens der Regierung im Parlament ging es nun um Schadensbegrenzung. Es schien noch nicht so, als ob hieraus eine ernsthafte Regierungskrise resultieren sollte. Dem Ministerpräsidenten ging es um die Vermeidung eines weiteren Imageschadens. Dass die Affäre ihn seinen Finanzminister kosten würde, sah er nicht voraus. So berichtete die Wochenzeitung *The Hindu Business Weekly* in ihrer Ausgabe vom 13. Januar 1958, dass die Regierung in der

²⁸⁰ Ebd., Sp. 5766.

²⁸¹ Ebd., Sp. 5765f.

²⁸² Ebd., Sp. 5769.

²⁸³ Ebd., Sp. 5772.

²⁸⁴ Ebd., Sp. 5776.

²⁸⁵ Ebd., Sp. 5777.

²⁸⁶ Er wiederholt sich hier sogar wörtlich, vgl. Lok Sabha Debates, 16. Dezember 1957, Sp. 5778 und Sp. 5780.

vorhergehenden Woche beschlossen habe, eine Untersuchungskommission zu bilden. Vorsitzender und einziges Mitglied dieser Kommission sei der Richter am Bombayer High Court, M. C. Chagla.²⁸⁷ Zwischen der Debatte im Parlament und der tatsächlichen Einrichtung der Untersuchungskommission waren drei Wochen verstrichen. Bemerkenswert ist, dass sich der kurze Artikel auf der wenig prominenten Seite 15 befand. Es kann also wahrlich nicht davon gesprochen werden, dass die Verfolgung des Zwischenfalls ganz oben auf der nationalen Agenda stand. M. C. Chagla schildert die Ereignisse in seiner Autobiographie reichlich nüchtern. Er sei Anfang Januar 1958 bei seinem Freund Setalvad, Generalstaatsanwalt der Republik Indien, in Delhi zu Gast gewesen, als ihn eine Einladung zum Dinner beim Heimatschutzminister Pant erreichte.²⁸⁸ „Ich konnte nicht verstehen, warum ich dieses plötzliche und unerwartete Zeichen von Gastfreundschaft erhielt, denn ich konnte mir keinen Grund vorstellen, weshalb Pant mich sehen wolle.“²⁸⁹ Bei diesem Dinner sei es dann zu einem Vier-Augen-Gespräch gekommen, in dem Pant nach einigem Smalltalk zu ihm gesagt habe: „Werter Chagla, sie haben dem Land viele Dienste erwiesen. Wir wollen, dass sie einen weiteren wichtigen Dienst erweisen, dem der Premierminister größte Wichtigkeit beimisst.“²⁹⁰ M. C. Chagla beugte sich also dem Ansinnen und nahm die Nominierung an.

Weshalb die Wahl auf Chagla fiel, bleibt unklar. Er schien aber keine schlechte Wahl zu sein. Als Richter war er stets zu Neutralität verpflichtet und wusste, wie eine Untersuchung zu führen war. Als Mitglied des Bombayer High Court war er hinreichend prominent und glaubwürdig, um als Kommissionsvorsitzender amtieren zu können. Andererseits gehörte er nicht zum Establishment Delhis. Er war dort nur zu Gast und auch mit keiner politischen Partei verbandelt. Persönliche politische Ambitionen konnten also nicht vermutet werden. Es schien also so, dass durch seine Berufung ein glaubwürdiger politischer Außenseiter gefunden worden war, der berechenbar und vermittels Setalvad, in dessen Haus er lebte, auch kontrollierbar schien.

Doch gänzlich vorbehaltlos war seine Berufung nicht. Wie Chagla weiter schreibt, sei unmittelbar nach seinem Gespräch mit Pant auf einmal Krishnamachari aufgetaucht.

²⁸⁷ The Hindu Business Weekly, 13. Januar 1958, S. 15.

²⁸⁸ M. C. Chagla: *Roses in December. An Autobiography*. Bombay 1978 [erstmals 1973], S. 202.

²⁸⁹ Ebd.

²⁹⁰ Ebd.

Pant habe diesen herangeboten und ihm dann gesagt, dass er soeben das Einverständnis Chaglas für die Übernahme der Untersuchungskommission erhalten habe. Ob dieses Zusammentreffen zufällig oder beabsichtigt war, vermochte Chagla nicht zu beurteilen, aber aufgrund von Krishnamacharis Reaktion habe er gesehen, dass dieser mit der Idee nicht einverstanden gewesen sei. Ob dies ein genereller Vorbehalt gegen die Untersuchung gewesen sei, oder ein Vorurteil gegenüber seiner Person, habe er jedoch nicht beurteilen können.²⁹¹

Am 17. Januar 1958 nahm Chagla seine Arbeit auf. Er hatte die Vorbedingung gestellt, dass die Kommissionssitzungen öffentlich abzuhalten seien. Demzufolge kam es nun zu größeren Aufläufen vor der Council Hall, in der die Verhandlungen stattfanden. Ein Polizist hatte vor dem Gebäude Lautsprecher angebracht, um es den Menschenmassen zu ermöglichen, den Vorgängen zu folgen.²⁹² Mit ungewöhnlicher Stringenz trieb Chagla die Untersuchung voran. Er sei als Richter gewöhnt, jeden Tag zu verhandeln und täte dies jetzt als Kommissionsvorsitzender auch.²⁹³ In der Vernehmung erwies sich Haridas Mundhra als gewiefter Taktiker. Der Mann, der den Skandal ausgelöst hatte, ließ sich auf Nichts festlegen und bot gar an, alle verkauften Anteile wieder zurück zu kaufen.²⁹⁴ Was auch immer ihm vorgeworfen wurde, er fand einen Weg, sich herauszuwinden.²⁹⁵ Chagla bezeichnete ihn als einen Menschen mit extravagantem Charakter, als einen finanziellen Abenteurer mit einer „unendlichen Kapazität, Vorwürfe zu sabotieren und ihnen auszuweichen.“²⁹⁶ Der Leumund von Mundhra war schlecht. Bereits im vorhergehenden Jahr hatte Jawaharlal Nehru notiert, dass „die Reputation dieses Mannes nicht gut“ sei.²⁹⁷ In einem Urteil des Bombayer High Court war festgehalten worden, dass Mundhra eine „durch und durch unehrliche Einstellung“ habe.²⁹⁸ Die dann erfolgte Vernehmung erwies sich als aussichtsloses Nervenduell. Mundhra leugnete und verdrehte die Tatsachen, wie es ihm passend erschien. Doch bedachte er dabei nicht, dass letztlich auch die Öffentlichkeit über ihn urteilte. Der Finanzinvestor Mundhra war nach dieser Verhandlung geschäftlich

²⁹¹ Ebd., S. 202f.

²⁹² Ebd., S. 209f.

²⁹³ Ebd., S. 206.

²⁹⁴ The Hindu Business Weekly, 3. Februar 1958, S. 3.

²⁹⁵ Chagla (loc. cit.), S. 204.

²⁹⁶ Das wörtliche Zitat findet sich in der Chagla-Monographie, S. 204, die Charakterisierung ist zitiert nach Surendranath Dwivedy; G. S. Bhargava: Political Corruption in India. New Delhi 1967, S. 71.

²⁹⁷ Amiya Rao, B. G. Rao: Six thousand days: Jawaharlal Nehru, Prime Minister. New Delhi 1974, S.

462.

²⁹⁸ Zitiert nach Dwivedy; Bhargava (loc. cit.), S. 72.

erledigt. Abgesehen von einer kleinen Notiz über seine Haftzeit²⁹⁹ verschwindet er aus der Geschichtsschreibung. Sein Ruf war ruiniert, seine Unternehmensgruppe zerstört.

Aufschlussreicher versprach dagegen die Einvernahme des Finanzministers zu werden, doch der Auftritt Krishnamacharis geriet zur Farce. Hatte er bis dahin noch die Chance gehabt, sein Amt als Finanzminister zu behalten, brachte er sich und H. M. Patel um ihre Posten. Obwohl in der Zeit zwischen der Parlamentsdebatte und dem Beginn der Kommissionsarbeit weitere Dokumente aufgetaucht waren, sich anonyme Zeugen gemeldet hatten, die wertvolle Hinweise gaben, obschon Feroze Gandhi und seine Mitstreiter weiter in die Materie eingedrungen waren und eine verdichtete Beweislage geschaffen hatten, stritt Krishnamachari jede Beteiligung an den Vorgängen ab. Mittlerweile war offensichtlich, dass er im Parlament nicht die volle Wahrheit gesagt hatte, als er behauptete die Details nicht gekannt zu haben und es war offenkundig, dass er die Person war, die letztlich das Geschäft mit Mundhra eingefädelt hatte. Dementsprechend unglaublich gestaltete sich seine Einvernahme. Chagla notierte, dass er Krishnamachari kein Wort geglaubt habe.³⁰⁰ Es scheint, als sei Krishnamachari ein Stein vom Herzen gefallen, nachdem er sich um Kopf und Kragen geredet hatte. H. M. Patel berichtete später, dass Krishnamachari nach seiner Vernehmung unangekündigt und in guter Laune bei ihm zuhause aufgetaucht sei. „Es tut mir leid H. M., heute habe ich dich fallen gelassen“, soll Krishnamachari zu ihm gesagt haben.³⁰¹ Dabei war im Grunde alles vorbereitet gewesen, damit er den Canossagang hätte antreten können.

Die weitere Verhandlung der Kommission gestaltete sich erwartungsgemäß, sehr zum Leid von H. M. Patel, der nachher konstatierte, dass er vor der Chagla-Kommission „keinen unabhängigen Berater“³⁰² gehabt habe. Die Aufzeichnungen seien ihm „erst in

²⁹⁹ Kaldip Nayar: *In Jail*. New Delhi 1978, S. 31.

³⁰⁰ Chagla (loc. cit.), S. 208ff.

³⁰¹ Zitiert nach der Autobiografie des anderen Staatssekretärs B. K. Nehru (*Nice Guys Finish Second*. New Delhi 1997, S. 276). Ob diese Begegnung so wirklich stattfand, lässt sich nicht belegen. Letztlich bleibt sie in allen anderen Darstellungen unerwähnt. H. M. Patel verfasste eine rund 160-seitige Darstellung der Ereignisse aus seiner Sicht, ohne dieses Treffen oder das prägnante Zitat zu erwähnen. Es kann vermutet werden, dass Nehru in seiner sehr lesbar geschriebenen Autobiografie die sehr flotte und prägnante Aussage erfand. Trotz dieser Zweifel an der Authentizität muss dem scharfen Analytiker Nehru zugestanden werden, dass diese Aussage so hätte fallen können und sie den Geist der Ereignisse hinter den Kulissen treffend zusammenfasst. Ob rhetorische Figur oder tatsächliche Begegnung: Dieser 20. Januar 1958 markiert den tiefen und unkittbaren Bruch der beiden Männer Patel und Krishnamachari.

³⁰² Patel: *My Submission* (loc. cit.), S. 6. Der Privatdruck Patels aus dem hier und im Folgenden zitiert wird, entstand wohl vor 1960. In seiner Autobiografie aus den 1990er Jahren geht Patel wesentlich milder mit den Ereignissen um. Die Referenz in seiner Autobiografie an diese umfangreiche Schrift von 162

der letzten Minute ausgehändigt“³⁰³ worden. Er habe auch kein vollständiges Bild, sondern nur partielle Informationen gehabt. Da Krishnamachari seine Aussage mit der Aussage des Gouverneurs der Reserve Bank abgesprochen habe, hätte er als Lügner dagestanden.³⁰⁴ Überdies sei er gerade erst von einer Erkrankung genesen und von einer Auslandsreise zurückgekehrt. Chintāman Deshmukh habe ihm zwar zugesagt, zu seinen Gunsten auszusagen, hätte sich dann jedoch die Reise nach Delhi erspart.³⁰⁵ Dies, verbunden mit Chaglas Voreingenommenheit, „dass noch nicht die volle Wahrheit herausgekommen“ sei,³⁰⁶ habe dazu geführt, dass die Verhandlungen der Kommission gegenüber ihm, Patel, „sehr unfair“ gewesen seien.³⁰⁷

In der Tat scheint es so, als sei Patel der Schwarze Peter zugeschoben worden. Ein Großteil seiner Argumente entkräftet die Beschuldigung gegen ihn nicht im Kern. Sein Auslandsaufenthalt und sein nicht vorhandener Rechtsbeistand sind letztlich Erklärungen, aber nicht Entschuldigungen für sein Auftreten vor der Kommission. Letztlich hätte es an ihm gelegen, sich intensiver mit der Befragung auseinanderzusetzen. Wohl wurde er gezielt von Krishnamachari hereingelegt. Auch dass die Aussagen von Patel und B. K. Nehru in entscheidenden Teilen deckungsgleich sind, stärkt die Annahme, dass Patel als Bauernopfer für Krishnamachari dienen sollte. So verweist B. K. Nehru, ein damaliger Staatssekretär im Finanzministerium, darauf, dass er – als nicht in die Angelegenheit involvierter Experte – für Krishnamachari in dessen Auftrag ein Statement entworfen habe, das im Wesentlichen die Fakten und eine Entschuldigung für das Fehlverhalten enthalten habe. Dieses Statement sei von Krishnamachari widerspruchlos akzeptiert worden. Später sei dessen persönlicher Assistent bei ihm vorbeigekommen und habe seine (Nehrus) Kopie des Statements abgeholt. Er sei deshalb sehr überrascht gewesen, als er von der Aussage Krishnamacharis gelesen habe.³⁰⁸ Diesen Vorgang stellt Patel in seiner Schrift genauso dar. „Mit der Hilfe von B. K. Nehru hatte der Minister ein Statement für die Chagla-Kommission vorbereitet,

Seiten ist nur kurz (H. M. Patel: *Rites of Passage. A Civil Servant Remembers*. New Delhi 2005, S. 110ff) und zeigt, dass er sich im Laufe der Zeit von dieser unmittelbaren Reaktion distanzierte.

³⁰³ Patel: *My Submission* (loc. cit.), S. 6.

³⁰⁴ Ebd.

³⁰⁵ Ebd., S. 6f.

³⁰⁶ Ebd., S. 8, vgl. in dem Sinne auch S. 36, 38 und 160.

³⁰⁷ Ebd., S. 9.

³⁰⁸ B. K. Nehru (loc. cit.), S. 276.

welches voll meinen Kasus bekräftigte.“³⁰⁹ Im letzten Moment habe Krishnamachari sein Statement zurückgehalten.

Somit war die Falle für Patel aufgestellt. Er war Delhi mehrere Wochen fern gewesen und überdies schlecht vorbereitet. Chagla blühte zur Höchstform auf, als es darum ging den Staatssekretär zu zerpfücken. Warum sich Mundhra in einem Schreiben an ihn gewandt hatte und nicht an Kamat, der nun Ansprechpartner sei, wollte Chagla wissen. Patel wusste darauf keine Antwort zu geben. Weshalb er ohne Anweisung des Ministers Anteile gekauft habe, war eine weitere Frage. Patel stritt zwar ab, keine Anweisung gehabt zu haben, stand nun aber als Lügner da. Auch wenn seine Aussage schlüssiger wirkte als die des Ministers, war er somit geliefert.³¹⁰

Chagla konnte seinen Bericht zum Abschluss bringen. Am 7. Februar 1958 begann er mit der Niederschrift seines Berichtes, am 10. Februar war der Bericht abgeschlossen und an den Parlamentspräsidenten geschickt.

Noch vor Bekanntwerden des Berichtes trat Krishnamachari zurück. Abgesehen von Chagla, der innerhalb eines Monats seine Arbeit abgeschlossen und sich für höhere Aufgaben empfohlen hatte,³¹¹ gab es nur Verlierer. Fangen wir mit den Einzelschicksalen an: Der Mann, dessen Namen die Affäre trug, Haridas Mundhra, wurde zu einer Gefängnisstrafe verurteilt.³¹² H. M. Patel wurde zwar von sämtlichen strafrechtlichen Vorwürfen freigesprochen,³¹³ verlor aber seine Position und jeden Rückhalt im Regierungslager. Seine bis dahin geradlinige und makellose Karriere hatte einen erheblichen Dämpfer erhalten.³¹⁴ Der Finanzminister Krishnamachari war der dritte

³⁰⁹ Patel: My Submission (loc. cit.), S. 5f.

³¹⁰ Setalvad (loc. cit.), S. 278-280.

³¹¹ Chagla machte in der Folge politische Karriere. Zunächst wurde er zum Botschafter in den Vereinigten Staaten, dann zum Botschafter im Vereinigten Königreich bestimmt. Abschließend war er von 1963 bis 1966 Bildungsminister und von 1966 bis 1967 Außenminister Indiens.

³¹² Originellerweise hatte er die im selben Gefängnis abzuleisten, wie Ramakrishna Dalmia. War die Verstaatlichung damit begründet worden, dass private Versicherungen zur Korruption einladen würden, und wurde an Dalmia ein Exempel statuiert, so folgte für Mundhra eine vergleichbare Bestrafung. Statt eines korrupten Unternehmers bewachten die Wärter nun einen korrupten Investor. Im Übrigen war es keine besonders grausame Gefängnisstrafe. Wer Geld hatte, wurde bevorzugt behandelt. Während die Straßendiebe von den kleinen Rationen der Gefängniskost leben mussten, genossen die beiden Betrüger im Gefängnis von Tihar ein Leben, das dem Hotelstandard nicht um vieles nachstand. (Vgl. Nayar (loc. cit.), S. 31.)

³¹³ Jedoch dauerte es, bis Patel entlastet wurde. Erst im Mai 1959 entschied sich die Regierung kein Verfahren gegen ihn zu eröffnen (The Hindu Business Weekly, 1. Juni 1959, S. 4).

³¹⁴ Trotzdem wurde er später indischer Finanzminister. Nach seiner Demission folgte ein langer Weg über untergeordnete Ämter wieder zurück in das Zentrum der Macht. 1971 errang Patel für die oppositionelle Janata-Dal-Partei ein Mandat in der Lok Sabha, avancierte dann während des ‚Emergency‘ 1975 zum Fraktionsvorsitzenden und wurde schließlich 1977 im hohen Alter von 73 Jahren erster Finanzminister

große Verlierer der Affäre. Nachdem der Bericht vorlag, war er politisch nicht mehr zu halten. Sein Abgang von der politischen Bühne war aber ein Abgang erster Klasse. Nicht durch die Hintertür musste er gehen, sondern durch den Vordereingang. Sein Rücktrittsschreiben datiert vom 5. Februar 1958, also fünf Tage vor dem Abschluss der Ermittlungen.³¹⁵ Er musste nicht zur Demission getragen werden, sondern durfte diesen Schritt selber vollziehen. Doch erst nach der Veröffentlichung des Berichts am 12. Februar 1958 nahm Nehru das Entlassungsgesuch an. Er bedauere es, einen guten Minister zu verlieren und „habe immer noch das Gefühl, dass nicht alle relevanten Fakten über diese unglückliche [!] Angelegenheit bekannt sind“.³¹⁶ Am 18. Februar 1958 dann erhielt Krishnamachari die Möglichkeit, vor der Lok Sabha ein Statement zu seinem Rücktritt abzugeben. Eine Debatte war nicht vorgesehen, so dass er auf jeden Fall das letzte Wort im Parlament zu seiner Demission haben sollte. Das Statement fiel dementsprechend auch etwas euphemistisch aus. So konnte Krishnamachari verbreiten, dass er mit sich selbst im Reinen sei, sein Rücktritt aber dem „Prestige der Regierung“³¹⁷ dienen solle. So gäbe es zwei Arten der politischen Verantwortlichkeit: Zum einen die „direkte Verantwortlichkeit“, zum anderen „die verfassungsgegebene Verantwortlichkeit“.³¹⁸ Er selbst habe sich als Person nichts vorzuwerfen. Auch die Vorwürfe, er habe dem Parlament Informationen vorenthalten, entbehrten „jedes Fundaments.“³¹⁹ Er sei von einem Mitglied des Hauses gebeten worden, zum Abschluss seines Statements einige Worte über die wirtschaftliche Lage des Landes zu verlieren. Trotz der erzielten Erfolge hielte er dies jedoch hier für unangebracht. Er verlasse das Amt „nicht in Frustration“, er verlasse es mit einem „Gefühl der Erfüllung.“ Abschließend danke er allen mit denen er im Amt zusammenarbeiten durfte.³²⁰

Es war kein gebrochener Mann, der an diesem Tag zurücktrat. Krishnamachari behielt sein Parlamentsmandat und den direkten Kontakt zur Regierung. Ab 1962 gehörte er wieder dem Kabinett an, zunächst als Minister ohne eigenen Geschäftsbereich, ab 1963 als Minister für Wirtschafts- und Verteidigungszusammenarbeit.³²¹ 1964 war er wieder

einer Nicht-Kongress-Regierung. 1979 folgte ein kurzes Intermezzo als Heimatschutzminister, mit der Abwahl der Regierung zog sich Patel endgültig aus der aktiven Politik zurück.

³¹⁵ Ein Abdruck des Schreibens findet sich in *The Hindu Business Weekly*, 17. Februar 1958, S. 2.

³¹⁶ Zitiert nach ebd.

³¹⁷ Lok Sabha Debates, 18. Februar 1958, Sp. 1282.

³¹⁸ Ebd., Sp. 1283.

³¹⁹ Ebd., Sp. 1291.

³²⁰ Lok Sabha Debates, 18. Februar 1958, Sp. 1282-1294.

³²¹ *The Hindu Business Weekly*, 11. Februar 1963, S. 4.

Finanzminister Indiens.³²² Er war vor dem Mundhraskandal einer der einflussreichsten Politiker des Landes und blieb dies auch nach seinem Rücktritt als Finanzminister. Nur (vorübergehend) ohne hohes Amt.

Ein weiterer Verlierer war Jawaharlal Nehru. Es war eine der wenigen Niederlagen, die er in seiner Zeit als Ministerpräsident erlitt. Zerknirscht musste er seinen Finanzminister entlassen. Der Mundhraskandal war die erste große politische Affäre, die sich im unabhängigen Indien ereignete.³²³ Erstmals musste ein Minister wegen einer im Amt zu verantwortenden Verfehlung zurücktreten. Nehru saß als Ministerpräsident zu sicher im Sattel, um selber in Gefahr zu kommen,³²⁴ doch der Nimbus Nehrus als visionäre Lichtgestalt (er war schließlich der legitime Nachfolger Mahatma Gandhis) hatte einen Schatten abbekommen. Erstmals war auf nationaler Ebene³²⁵ offensichtlich geworden, dass auch die Nehru-Regierung nicht unfehlbar war.

Ein weiterer großer Verlierer war Feroze Gandhi. Nehrus Schwiegersohn hatte sich für höhere Ämter empfehlen wollen, doch durch diesen Ausgang des Mundhraskandals hatte sein Ansehen in der Kongresspartei erheblich gelitten. Er hatte den Finanzminister der eigenen Regierung zu Fall gebracht und den Ruf der Kongresspartei beschädigt. Wie sein Biograph Mukhopadhyay es so treffend festhielt: „Für Feroze [Gandhi] wandte sich die ganze Affäre am Ende in eine Übung von Frustration und Enttäuschung. In der Folge des Rücktritts T. T. Krishnamacharis realisierte Feroze [Gandhi], dass seine wohlgezielten Schüsse auf die Quelle der Korruption eigentümlich fehlgeleitet waren.“³²⁶ Hatte Feroze Gandhi sich bis dahin möglicherweise die Hoffnung gemacht, zu einem nationalen Führer der Kongresspartei aufzusteigen, so hatte sich diese Ambition mit dem Mundhraskandal erledigt. Das Verhältnis zu seiner Frau und seinem Schwiegervater erreichte ihre Talsohle. Mit den Angriffen auf Krishnamachari und einen weiteren Kongresspolitiker habe er – so Indira Gandhis Eindruck – nur sie treffen wollen. Seine umfangreichen Recherchen zu Vorgängen in der Kongresspartei

³²² Welch große Bedeutung Nehru für die Karriere Krishnamacharis gehabt hat, lässt sich aus dem zweiten Rücktritt Krishnamacharis als Finanzminister ersehen. Als er am 1. Januar 1966 zurücktrat, gab es für ihn nicht die Gelegenheit ein Statement im Parlament abzugeben. Unter Nehrus Nachfolger Lal Bahadur Shastri hatte er nicht mehr den selben Rückhalt, wie zuvor und war am Ende seiner politischen Karriere weitgehend isoliert (vgl. *The Hindu Business Weekly*, 10. Januar 1966, S. 5).

³²³ Wer ahnte damals schon, wie viele ihr folgen sollten?

³²⁴ Vgl. Chalapathi Rau (loc. cit.), S. 166.

³²⁵ Auf regionaler Ebene hatte es im Zusammenhang mit der Staatsneueinteilung verschiedene Kontroversen gegeben, die regional das Bild von der Regierung trübten. Die im Mundhraskandal aufgedeckten objektiv nicht angemessenen Verhaltensweisen waren aber ein Novum in der noch jungen Geschichte der indischen Republik.

³²⁶ Mukhopadhyay (loc. cit.), S. 136.

waren für sie nichts als Dossieranlegerei. Sie empfand es so, als wolle er sie und ihren Vater von allen engen politischen Vertrauten isolieren. Sie fühlte sich von Feroze alleingelassen und zutiefst hintergangen. In diesem Jahr dachte sie wohl über eine Scheidung nach.³²⁷

Jawaharlal Nehru äußerte sich nicht zu seinem persönlichen Verhältnis zu Feroze Gandhi. Doch sicher wird er dem Standpunkt seiner Tochter näher gestanden haben als dem seines Schwiegersohns. Ohnehin hatten die beiden Männer nie ein persönlich harmonisches Verhältnis unterhalten, durch den Mundhraskandal verbesserte es sich nicht.³²⁸ Zudem erlitt Feroze Gandhi 1958 zwei schwere Herzinfarkte, die ihn für mehr als drei Monate ans Bett fesselten. Diese Erkrankung ist oft stressbedingt und für einen 43-jährigen eher unüblich. Mit der Affäre hatte Feroze Gandhi wieder den Respekt verspielt, den er sich durch das Aufdecken der Unterschlagung Dalmias erarbeitet hatte. In den nächsten zwei Jahren konnte er sich nur noch mit randständigen Politikfeldern beschäftigen, darunter vor allem zwei Apologien der Arbeit der Regierung. Einerseits in Rechtfertigung des Eisenbahnbudgets,³²⁹ andererseits mit dem Abwiegen eines Berichts, der überteuerte Anschaffungen von Jeeps für das Militär konstatiert hatte.³³⁰ Es scheint, als wollte Gandhi wiedergutmachen, was er im Mundhraskandal angerichtet hatte. Letztlich endete seine Karriere jäh am 8. September 1960, als er den mortalen dritten Herzinfarkt erlitt.

Neben einzelnen Menschen, die durch den Mundhraskandal verloren, wurden auch Institutionen durch den Skandal beschädigt. Der Ruf des Indian Civil Service (ICS) als die Kaderschmiede hochrangiger Staatsbediensteter wurde durch die Vorwürfe gegen H. M. Patel, den Gouverneur der Reserve Bank Iengar, den LIC-Vorstandsvorsitzenden Kamat und den geschäftsführenden Direktor der LIC, Vaidyanathan, angekratzt. Der Beamtenapparat hatte über die Zeit der britischen Herrschaft hinaus seinen guten Ruf und den Vorrang bei der Besetzung hochrangiger Ministerialposten behalten. Der Mundhraskandal, der sich letztlich nicht als Korruptionsskandal erwies, hatte das Vertrauen in diese Beamtengruppe schwer erschüttert. Galten die ICS-Beamten bis dahin als besonders vertrauenswürdig, galt das fortan nicht mehr uneingeschränkt. Außer gegen Patel wurde gegen keinen der Herren ein weiteres Verfahren eingeleitet,

³²⁷ Pupul Jayakar (loc. cit.), S. 153f.

³²⁸ Mukhopadhyay (loc. cit.), S. 179.

³²⁹ Ebd., S. 137ff.

³³⁰ Ebd., S. 171.

aber trotz der Entkräftung der Vorwürfe gegen H. M. Patel blieb ein Grundverdacht. Andererseits hatte das rücksichtslose Verhalten Krishnamacharis gegenüber seinem Staatssekretär einen Keil des Misstrauens zwischen ICS und Regierung getrieben. Unmittelbar nach der Unabhängigkeit waren noch Mitglieder des ICS ins Kabinett geholt worden, wie Ambedkar und Deshmukh. Nun verschwanden nicht nur die Mitglieder des ICS aus dem Kabinett, die neue Politikerkaste ging gar auf Distanz zu ihren hohen Beamten.³³¹

Eine Verliererin war auch die Reserve Bank of India. Wie es in einer von ihr veranlassten Darstellung ihrer Unternehmensgeschichte heißt, hätten „einige ältere Banker [...] sogar die Verringerung ihrer Bedeutung in den folgenden Jahren auf dieses Ereignis zurückgeführt.“³³² So hatte die Reserve Bank bereits im März 1956 bei den Finanzaktivitäten Haridas Mundhras Unregelmäßigkeiten festgestellt.³³³ Im Mai 1957 stand fest, dass Mundhra in ernsthaften finanziellen Schwierigkeiten steckte. Aus Kalkutta erhielt die Leitung der Reserve Bank die Mitteilung, dass Mundhra in Geschäfte mit der LIC involviert sei. Doch erst im Herbst des Jahres entschloss sie sich, die Regierung über das volle Ausmaß von Mundhras finanziellen Problemen zu informieren.³³⁴ Auch wenn letztlich die LIC für ihre Entscheidung verantwortlich war, so hätte die Reserve Bank das Staatsunternehmen warnen können. Patel stand als Staatssekretär ein Büro in den Räumen der Reserve Bank zu und deren Gouverneur Iengar kannte ihn gut. „Iengar war sich der Krise in Mundhras Finanzen [...] bewusst. [...] Es wird auf immer strittig bleiben, wann und wie viel Iengar von der LIC-Entscheidung wusste.“³³⁵ Wenn man der Darstellung H. M. Patels folgt, dann wusste Iengar sehr viel über die Entscheidung.³³⁶ Nur nachgewiesen werden konnte ihm dies nicht. Iengar deckte zunächst die unglückselige Aussage Krishnamacharis vor der Chagla-Kommission. Durch eine Politik der „Nichteingebundenheit“ für sich und die

³³¹ Vgl. auch dazu die Einschätzung B. K. Nehrus: „Es war undenkbar [für uns ICS-Beamte], dass ein Minister nachdem er klare Anweisungen gegeben hatte, dies dann abstreiten würde. [...] Die natürliche Reaktion auf die zivilen Bediensteten war, dass sie aufhörten bedenkenlos Entscheidungen auszuführen. Entscheidungen, die ihnen suspekt erschienen, sandten sie nun zwecks schriftlicher Freigabe an den Minister zurück bevor sie irgendetwas machten. [...] Dieser Mangel an Vertrauen, dessen sie in der Zeit vor der Unabhängigkeit und bis zu dieser Katastrophe gewiss waren, führte dazu, dass sämtliche Vorgänge auf den Minister – und auch den Premierminister – geschoben wurden und dadurch den gesamten Verwaltungsapparat überflüssig beschäftigten.“ (B. K. Nehru (loc. cit.), S. 279).

³³² G. Balachandran: *The Reserve Bank of India, 1951-1967*. Mumbai 1998, S. 794.

³³³ Ebd., S. 797.

³³⁴ Ebd., S. 799.

³³⁵ Ebd., S. 804.

³³⁶ Vgl. Patel: *My Submission* (loc. cit.), S. 87-90.

Bank von Aktivitäten die nicht ‚direkt und gesetzlich‘ eine der Pflichten letzterer bilden“ wollte Iengar Neutralität bewahren.³³⁷ Durch die Abwesenheit von der politischen Bühne in Delhi öffnete die Reserve Bank Spekulationen über ihre Beteiligung Tür und Tor. Auch wenn die Reserve Bank nicht direkt in den Skandal involviert war, so hatte sie als Aufsichtsgremium versagt. Der Finanzplatz Indien hatte durch den Skandal einen Imageschaden erlitten und die Reserve Bank als sein oberster Wächter hatte seine Funktion nicht erfüllt.

Der größte Verlierer war zweifelsohne die LIC. Der finanzielle Verlust war dabei vernachlässigbar. 15,6 Mio. Rupien hatte sie in Mundhra-Aktien investiert, die im Dezember 1957 nur noch 12,4 Mio. Rupien wert waren. Die verlorenen 3,2 Mio. Rupien machten vom Lebensversicherungsfonds von 4.104,1 Mio. Rupien weniger als ein Promille aus.³³⁸ Fatal war dagegen der Imageverlust. Noch bevor die LIC eigene positive Schlagzeilen schreiben konnte, war sie mit dem bis dahin größten politischen Skandal verbunden. Von Januar bis Februar 1958 stand die Versicherungsbranche im Blickpunkt der Öffentlichkeit. Die LIC präsentierte sich als ein Spielball eines dubiosen Geschäftsmannes und politischer Akteure. So schrieb ein Zeitungsredakteur am 24. Februar 1958: „Die LIC war nicht dazu in der Lage, sich zu einer unabhängigen Geschäftsorganisation zu entwickeln, während die Regierung scheinbar keine direkte Verantwortung für die Angelegenheiten der Firma übernimmt. Das gesamte nachlässige Verhalten, in dem das Mundhrageschäft durchgeführt wurde, und die vollständige Nichtbeachtung elementarer Investitionsprinzipien beim Kauf eines solch großen Aktienpakets von einem Individuum, dessen Vorgeschichte nicht unbekannt war, legt nahe, dass die Tatsache, dass ein öffentlich Bediensteter, der anstelle eines Firmenbesitzers einen großen öffentlichen Fonds verwaltet, keine Garantie dafür ist, dass die Gelder weise und gut verwendet werden.“³³⁹ Zwei Jahre nach der Verstaatlichung der Lebensversicherung stand dieses Projekt vor seinem Aus. Denn die LIC schien darin gescheitert zu sein, den Lebensversicherungsfonds so sinnvoll einzusetzen, wie dies bei der Verstaatlichung versprochen worden war. Allen Beteiligten war klar, dass der Mundhraskandal ein einmaliger Ausrutscher bleiben musste. Sollte es erneut zu einem

³³⁷ Balachandran (loc. cit.), S. 805.

³³⁸ Mukhopadhyay (loc. cit.), S. 113; LIC Annual Report 1957.

³³⁹ The Hindu Business Weekly, 24. Februar 1958, S. 5.

solchen Zwischenfall kommen, hätte die Organisationsform der Lebensversicherung so nicht fortbestehen können.³⁴⁰

Die beiden führenden LIC-Männer wurden ausgetauscht. Der Vorstandsvorsitzende G. R. Kamat und der geschäftsführende Direktor L. S. Vaidyanathan wechselten im April 1958 wegen der laufenden Ermittlungen in andere Verwaltungsjobs im Staatsdienst.³⁴¹ Das Jahr 1957 war das erste vollständige Geschäftsjahr der LIC und sie hatte vorgehabt, diesen Erfolg zu feiern.³⁴² Nun aber musste das Unternehmen reformiert werden. Es gelang der LIC nicht, eigene Akzente zu setzen. Während das Finanzministerium mit der Gesetzesänderung der Life Insurance Corporation Bill, die um Paragraphen zur Kapitalanlage ergänzt werden sollte, und das Vivian-Bose-Komitee, das strafrechtliche Folgen des Mundhraskandals feststellen sollte, im Mittelpunkt standen, verschwand die LIC aus den Schlagzeilen der Presse. Deutlich ist dies in den Artikeln der verbreiteten Wochenzeitung *The Hindu Business Weekly* zu sehen. War noch während des Mundhraskandals fast jede Meldung über die Versicherungsbranche auf den ersten drei Seiten der Zeitung zu finden, füllten die Pressekonferenzen der LIC nach dem Skandal die hinteren Seiten des Blattes. Falls es so etwas wie pathologisches Lernen für Firmen gibt, dann traf dies jetzt auf die LIC zu. Obwohl sie ihre Geschäftsziele weitgehend erreichte und der Ausbau des Filialnetzes stetig voranschritt, wurde sie vor allem über den Finanzskandal wahrgenommen. Die Berichterstattung über die Lebensversicherung konzentrierte sich dagegen auf die Beobachtung der Arbeit des Vivian-Bose-Komitees.³⁴³ Die im August und September 1958 im Parlament diskutierten neuen Investitionsrichtlinien wurden mehr beachtet als die Tätigkeit des Unternehmens.³⁴⁴ Die LIC kämpfte auch nicht dagegen an. Es gab keinem nennenswerten Versuch seitens der LIC, ein Zeichen zu setzen, um wieder über die angebotene Dienstleistung wahrgenommen zu werden. Stattdessen arbeitete sie still und kontinuierlich vor sich hin. In dieser Zeit politischer Diskussion über Versicherung verschwand die Berichterstattung über das Versicherungsgeschäft aus der Öffent-

³⁴⁰ Tatsächlich kam es erst zu einer Debatte im Parlament über die Frage ob die LIC fortbestehen sollte (Vgl. *Economic and Political Weekly*, 24. April 1965, S. 697). Durch ihr Schweigen hatte die LIC lange die ihr entgegenstehenden Vorbehalte diffus halten können.

³⁴¹ Bhava (loc. cit.), S. 283.

³⁴² Ebd., S. 282.

³⁴³ Vgl. *The Hindu Business Weekly*, 4. August 1958, S. 4; Setalvad (loc. cit.), S. 293f.

³⁴⁴ Die inhaltliche Auseinandersetzung mit den Investitionsrichtlinien erfolgt im Kapitel über die Kapitalanlage der LIC.

lichkeit. Es wurden kaum noch Anzeigen von der LIC geschaltet.³⁴⁵ Außer für den Fall der Eröffnung einer neuen Filiale wurde über ihre Aktivitäten kaum berichtet. Sie wandelte sich von einem relativ offenen Unternehmen zu einem Unternehmen mit arkanuitem Führungsstil. Auch wenn nirgends explizit festgehalten, fällt auf, dass Informationen nicht mehr leichtfertig weitergereicht wurden. Über allem stand die Befürchtung eines zweiten Mundhraskandals. Diese intransparente Informationsverwaltung verschärfte sich mit der Zeit. Während die LIC bis 1965 noch ihre Geschäftsberichte in *The Economic and Political Weekly* veröffentlichte, legte sie in den folgenden Jahren keinen Wert mehr auf diese Form der Publizität. Konnte ein Doktorand Anfang der 1960er Jahre noch Geschäftsunterlagen bei der Pressestelle der LIC anfordern,³⁴⁶ wurden vergleichbare Unterlagen einem Universitätsprofessor eine Dekade später schon nicht mehr ausgehändigt.³⁴⁷ Es fällt auf, dass sich die LIC ab 1958 zunehmend aus der Öffentlichkeit zurückzog. War in den ersten beiden Jahren noch aktiv für das Unternehmen geworben worden, verknöcherte ihre Öffentlichkeitsarbeit zunehmend. Inhaltlich gab es nie einen Grund für besondere Geheimhaltung. Ohne es ausdrücklich belegen zu können, scheint es, als sei durch den Mundhraskandal eine Sensibilisierung erfolgt, die nicht zum Vorteil der Versicherungsbranche war. Forschung zu Versicherung wurde nicht unterstützt, von sich aus berichtete die LIC bestenfalls über neue Versicherungsangebote, öffentlich erhobene Vorwürfe gegen sie bestrafte sie mit Schweigen.³⁴⁸ Nach dem Mundhraskandal entwickelte die LIC eine Strategie der passiven Kritikvermeidung. Das Unternehmen kommunizierte nicht in der Öffentlichkeit, sondern ließ die Debatten ins Leere laufen. Jedem Versuch einer Diskussion über die Lebensversicherung entzog sie weitgehend die Grundlage, indem sie nicht mehr Informationen zur Verfügung stellte, als unbedingt nötig. Die LIC fuhr von 1958 bis zum Anfang der 1970er Jahre einen Kurs, der sie im öffentlichen Leben kaum noch präsent machte. Das pathologische Ereignis des Mundhraskandals verursachte, dass die LIC einen Kurs einschlug, der auf die Vermeidung jedes möglichen Reibungspunktes zielte. Erst mit der sogenannten ‚Pai-Ära‘ ab Ende 1970 führte sie umfangreichere Erhebungen zum eigenen Geschäft durch. Insofern stellt der

³⁴⁵ Der Anzeigenetat betrug 1958 nur 1,1 Mio. Rupien. (LIC Annual Report 1958.)

³⁴⁶ Vgl. Mohammad Mohsin: *Investment of Life Insurance Corporation's Fund*. Aligarh 1966, S. IX.

³⁴⁷ O. P. Bajpai: *Life Insurance Finance in India*. Varanasi 1975, S. 9: „Die LIC-Behörden benötigen viel Überzeugungskraft, um minimalste Informationen zu geben. Grundlegende Information wurde mit dem Verweis auf ‚Geheimheit‘ verweigert. Ihre Einstellung gegenüber Forschung ist nicht hilfreich.“

³⁴⁸ Vgl. *Berichterstattungen in The Economic and Political Weekly*, 28. November 1968, S. 1489; Ebd., 27. Dezember 1969, S. 1973ff.

Mundhraskandal für die LIC eine initiale Zäsur dar, der in seinen Nachwirkungen die Unternehmenspolitik lange prägte.

Bis hierhin ließ sich die Entwicklung der indischen Lebensversicherung sehr gut chronologisch darstellen. Unter der LIC fand kein Wettbewerb mehr statt. Der große Monopolist informierte nicht mehr als nötig über seine Arbeit. Deshalb wird die Untersuchung des nachfolgenden Zeitraums thematisch gegliedert. Wenn schon die vorhandenen Informationen nicht ausreichen, um den Erfolg in einem einzelnen Jahr zu beschreiben, so reichen sie doch, um den Erfolg verschiedener Jahre miteinander zu vergleichen.

Zweiter Teil

Versicherung während der Verstaatlichung

ÜBER DIE ENTWICKLUNG DES NEUGESCHÄFTS DER LIC

Ob die Entwicklung des Neugeschäfts der LIC erfolgreich war, lässt sich praktisch nur im Vergleich mit der Versicherungsentwicklung anderer Länder beurteilen. Es geht in der Analyse darum, zunächst einen Vergleich anzustellen und dann auf Grundlage dieses Vergleichs die einzelnen Maßnahmen zu beurteilen.

Der Vergleich mit der Versicherungsentwicklung in anderen Ländern ist diffizil. G. R. Desai hat sich bereits 1973 daran versucht. Er vergleicht den Stand der indischen Versicherungsentwicklung mit dem Stand anderer Länder für das Jahr 1928. Er kommt zu dem Schluss, dass im Vergleich mit 17 anderen Ländern Indien auf dem letzten Platz lag. Weiterhin vergleicht er die indische Versicherungsentwicklung mit der US-amerikanischen Versicherungsentwicklung von 1901 bis 1941. Dabei kommt er zu dem Ergebnis, dass der Bestand des Lebensversicherungsgeschäfts Indiens von einem 276tel zu einem 81tel des US-amerikanischen aufgeholt hat.¹ Für den Vergleich des Erfolgs der LIC mit dem Versicherungsgeschäft in den Vereinigten Staaten zieht Desai Daten von 1955 und 1965 heran. Er vergleicht den Bestand beider Jahre und kommt zu dem Schluss, dass das Verhältnis des Bestands in den USA in US-Dollar zu dem versicherten Volumen in Indien in Rupien von 3,2 auf 2,3 gesunken sei, eventuelle Währungsschwankungen ignoriert er.² Bei dem Vergleich der Versicherungssumme pro Einwohner – so Desai – sei die Relation von 0,37 Rupien versichertes Volumen 1901 in Indien bis 1970 auf 117 Rupien gestiegen. Für die USA berichtet er, dass die Versicherungssumme von 102 US-Dollar pro Einwohner bis 1965 auf 2920 US-Dollar gestiegen sei. Für den Zeitraum 1901 bis 1961 sei also die Relation von besagtem 276tel über ein

¹ G. R. Desai: Life Insurance in India. Its History and Dimensions of Growth. Delhi, Madras et al. 1973, S. 35f.

² Ebd., S. 97.

81tel 1941 bis 1955 auf ein 41tel und bis 1965 gar auf ein 36tel gesunken.³ Veränderungen in der Rupie-Dollar-Parität oder im Nationalprodukt lässt Desai unberücksichtigt, ebenso nennt er nicht die Quelle für die Berechnungen. Für die Jahre 1901 und 1911 gibt es keine Quelle, die das Neugeschäfts exakt wiedergibt. Die vorliegenden Reihen können lediglich Trends aufzeigen. Für die Betrachtung langer Reihen müssen also Quellen außerhalb Indiens gefunden werden.

Eine recht unabhängige Quelle für die vergleichende Beobachtung des Versicherungsgeschäfts bilden die Informationen der Rückversicherungen. Die Rückversicherungen nehmen als Makler verschiedener Versicherungsrisiken zentrale organisatorische Aufgaben dieser grenzenüberschreitenden Unternehmungen vor. Von ihnen stammen die Beobachtungen zu verschiedenen Versicherungsmärkten und sie haben auch ein valides Interesse daran, dass nationale Versicherungsmärkte in einer vergleichbaren Form betrachtet werden. Hier ist vor allem die Schweizerische Rückversicherungsgesellschaft (Schweizer Rück) zu nennen, die in ihrer Zeitschrift Sigma regelmäßig den aktuellen Stand der Versicherungsentwicklung in verschiedenen Ländern darstellt.

Für 1960 gibt die Schweizer Rück für Indien Prämieeinkommen in der Lebensversicherung mit 969 Mio. Rupien an. Der Jahresabschluss der LIC für ebendieses Jahr gibt das Volumen mit 975,5 Mio. Rupien an.⁴ Für das Jahr 1970 gibt die Schweizer Rück 2869 Mio. Rupien Prämieeinkommen an, während die LIC für das Geschäftsjahr 1970-71⁵ von 2923,7 Mio. Rupien berichten kann. Für das Jahr 1980 beziffert die Schweizer Rück das Prämienaufkommen Indiens mit 9522 Mio. Rupien, der Geschäftsbericht der LIC für 1980-81 beziffert es auf 8753,7 Mio. Rupien. Es fällt auf, dass sich die Angaben der Schweizer Rück und der LIC Annual Reports nicht decken. Vermutlich liegt dies an den unterschiedlichen Zeitpunkten, an denen die Daten erhoben wurden. Zumindest die Größenordnung der Werte sind sich sehr ähnlich, so dass allgemeine Aussagen über die *Richtung* der indischen Versicherungsentwicklung getroffen werden können.

³ Ebd., S. 98.

⁴ LIC Annual Report 1960.

⁵ Das Geschäftsjahr wurde von der LIC 1962-63 vom Kalenderjahr auf das Haushaltsjahr des indischen Staates (April bis März) umgestellt. Deshalb liegen für 1960 und 1970 nicht kalendarisch identische Abrechnungen vor. Im Folgenden wird im Allgemeinen das kalendarische Jahr angegeben, zu dem das Geschäftsjahr größtenteils zählte.

Tabelle 15: Entwicklung des Prämienaufkommens in Indien und anderen Ländern in Landeswährung laut Angabe der Schweizer Rück 1960 bis 1987⁶

Jahr		1960	1970	1980	1987
Indien	Prämien in Mio. Landeswährung	969	2869	9522	26606
	Zugewinn in %		196,08	321,89	179,42
	Prämien in Mio. Landeswährung (lt. LIC Annual Reports)	976	2605	8754	20972
	Zugewinn in %		167,01	236,07	139,58
USA	Prämien in Mio. Landeswährung	13.339	25.400	64.859	165.414
	Zugewinn in %		90,42	155,35	155,04
Großbritannien	Prämien in Mio. Landeswährung	614	1.429	6.712	21.455
	Zugewinn in %		132,74	369,7	219,65
Westdeutschland	Prämien in Mio. Landeswährung	3.030	10.781	32.652	57.533
	Zugewinn in %		255,81	202,87	76,2
Südkorea	Prämien in Mio. Landeswährung			603.622	7.293.284
	Zugewinn in %				1108,25
Japan	Prämien in Mio. Landeswährung	255.122	1.800.000	8.226.240	22.025.445
	Zugewinn in %		605,54	357,01	167,75
Pakistan	Prämien in Mio. Landeswährung		330	500	1.091
	Zugewinn in %			51,52	118,2

Die Werte der Tabelle 15 scheinen zunächst das überdurchschnittliche Wachstum des indischen Lebensversicherungsmarkts zu dokumentieren. Stärker als in den USA scheint die indische Lebensversicherung gewachsen zu sein, vom Trend her wirkt die Entwicklung günstiger als in Westdeutschland. Dem Rivalen Pakistan enteilt Indien im Feld der Lebensversicherung. Lediglich Japan, Großbritannien und Südkorea haben auf

⁶ Sigma der Schweizer Rück, 1960, 1970, 1980, 1987.

den ersten Blick ein stärkeres Versicherungswachstum in dem betrachteten Zeitraum erlebt. Ein völlig anderes Bild ergibt sich bei Umrechnung auf eine einheitliche Währung. Der Internationale Währungsfonds bietet auf seiner Internetseite langfristige Umrechnungskurse an.

Tabelle 16: Entwicklung des Neugeschäfts verschiedener Länder in Special Drawing Rights⁷ 1960 bis 1987⁸

Jahr		1960	1970	1980	1987
Indien	Prämien in Mio. SDR	203	379	941	1.456
	Zugewinn in %		86,53	148,6	54,7
	Prämien in Mio. SDR (lt. LIC Annual Reports)	204	344	865	1.148
	Zugewinn in %		68,22	151,73	32,64
USA	Prämien in Mio. SDR	13.339	25.400	50.853	116.599
	Zugewinn in %		90,42	100,21	129,28
Großbritannien	Prämien in Mio. SDR	1.722	3.421	12.551	28.303
	Zugewinn in %		98,7	266,93	125,5
Westdeutschland	Prämien in Mio. SDR	726	2.955	13.068	25.643
	Zugewinn in %		306,82	342,2	96,22
Südkorea	Prämien in Mio. SDR			717	6.489
	Zugewinn in %				804,73
Japan	Prämien in Mio. SDR	712	5.033	31.773	125.712
	Zugewinn in %		606,67	531,31	295,66
Pakistan	Prämien in Mio. SDR		69	40	44
	Zugewinn in %			-42,37	11,29

Nach dem Umrechnen der verschiedenen Währungskurse wird deutlich, dass der indische Lebensversicherungsmarkt nur im Vergleich mit dem pakistanischen Lebensversicherungsmarkt erfolgreich war. Alleine im Nachbarland war es zu einer zeitweisen Rückwärtsentwicklung gekommen, die auch kulturelle Gründe hatte. Aber abgesehen

⁷ Special Drawing Rights ist eine virtuelle Währung, die der Internationale Währungsfonds benutzt. Sie setzt sich aus einem gewichteten Mix verschiedener Leitwährungen zusammen. Diese virtuelle Weltwährung ist statistisch aussagekräftiger, als der Vergleich mit nur einer Währung, da deren Kurs vom jeweiligen Heimatland und der Politik der ausgebenden Zentralbank abhängig ist. Special Drawing Rights federt solche Schwankungen des Wechselkurses ab.

⁸ Quelle: Onlinedatenbank des Internationalen Währungsfonds zu historischen Wechselkursen, abzurufen unter www.imfstatistics.org.

von Pakistan konnten alle anderen hier verglichenen Länder ihr Neugeschäft in dem besagten Zeitraum erfolgreicher steigern, als dies die LIC im indischen Lebensversicherungsmarkt vermochte.

Tabelle 17: Prozentualer Zugewinn an Prämienaufkommen im gesamten Zeitraum 1960 bis 1987 laut Schweizer Rück

Land		In Landeswährung	In SDR
Indien	Prämienzugewinn in %	2746	717
	Prämienzugewinn in % (lt. LIC Annual Repots)	2150	562
USA	Prämienzugewinn in %	1240	874
Großbritannien	Prämienzugewinn in %	3494	1644
Westdeutschland	Prämienzugewinn in %	1899	3530
Südkorea ⁹	Prämienzugewinn in %	1208	905
Japan	Prämienzugewinn in %	8633	17651
Pakistan ¹⁰	Prämienzugewinn in %	331	64

Dies legt auch eine andere Zahlenreihe der Schweizer Rück nahe. 1985¹¹ wurden lange Reihen für die Lebensversicherungsbestände veröffentlicht. Für die Jahre 1960, 1970, 1980 und 1983 wurde die Relation der Bestände zum Bruttoinlandsprodukt angegeben. Zwar stieg in diesem Zeitraum der Lebensversicherungsbestand von 14,5 Prozent auf 22,0 Prozent des BIP an, im Vergleich zu anderen Ländern war dies aber ein relativer Verlust. Lag Indien in dieser Rangfolge 1960 noch auf Platz zwölf von 18 Ländern, war es am Ende auf Platz 16 angelangt. Auch diese Statistik deutet darauf hin, dass die Performance der Lebensversicherung in Indien von den 1960er bis zu den 1980er Jahren eher unterdurchschnittlich war.

So schwierig es ist, unterschiedliche Lebensversicherungsmärkte zu vergleichen, so deutet doch vieles darauf hin, dass die LIC weniger gut funktionierte als offene Lebensversicherungsmärkte der gleichen Zeit. Doch bevor es darum gehen kann, die Chandler-sche Frage zu beantworten, was ‚besser‘ funktioniert hat – *markets or hierarchies* – wird die LIC innerhalb ihres Markts betrachtet.

⁹ Nur Zeitraum 1980 bis 1987.

¹⁰ Nur Zeitraum 1970 bis 1987.

¹¹ Sigma, 7-85, S. 10.

Entwicklung des Lebensversicherungsgeschäfts gemessen an der Bevölkerungsentwicklung

Einen ersten Hinweis zum allgemeinen Erfolg der Entwicklung des Lebensversicherungsgeschäfts mag der Vergleich der Policenzahl mit der Zahl der Gesamtbevölkerung des Landes geben.

Dieser Parameter hat den wesentlichen Vorteil, dass die ansonsten schwer abzuschätzenden Entwicklungen der Wirtschaft und Währungsschwankungen ausgeklammert werden. Der rein demographische Faktor Bevölkerungszahl und der rein quantitative Faktor der Policenanzahl werden miteinander verglichen.

Diagramm 5a: Neuabgeschlossene Lebensversicherungspolice pro Hunderttausend Einwohner Indiens 1920 bis 1991¹²

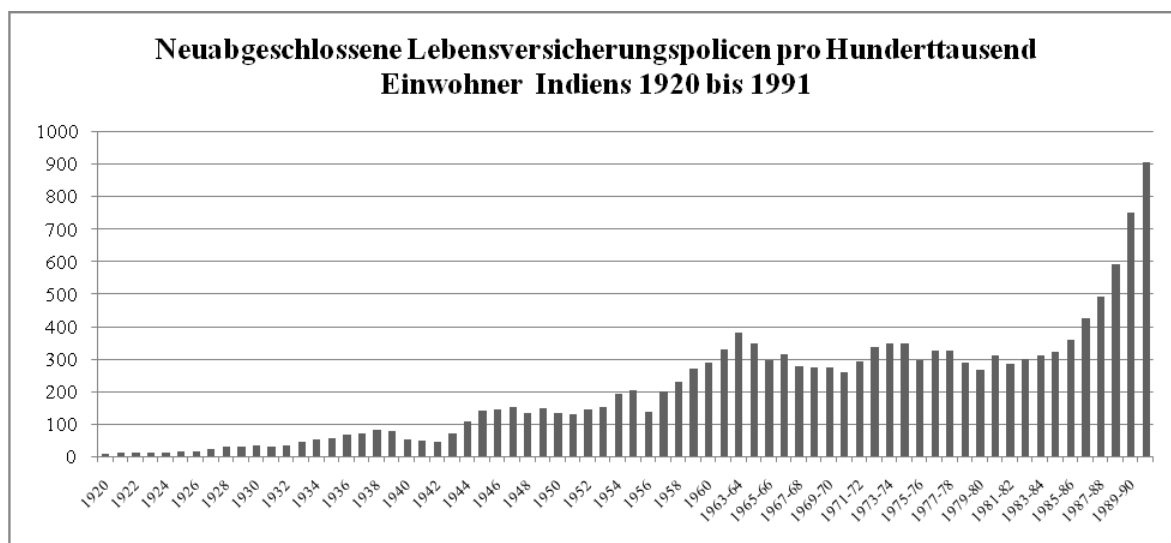
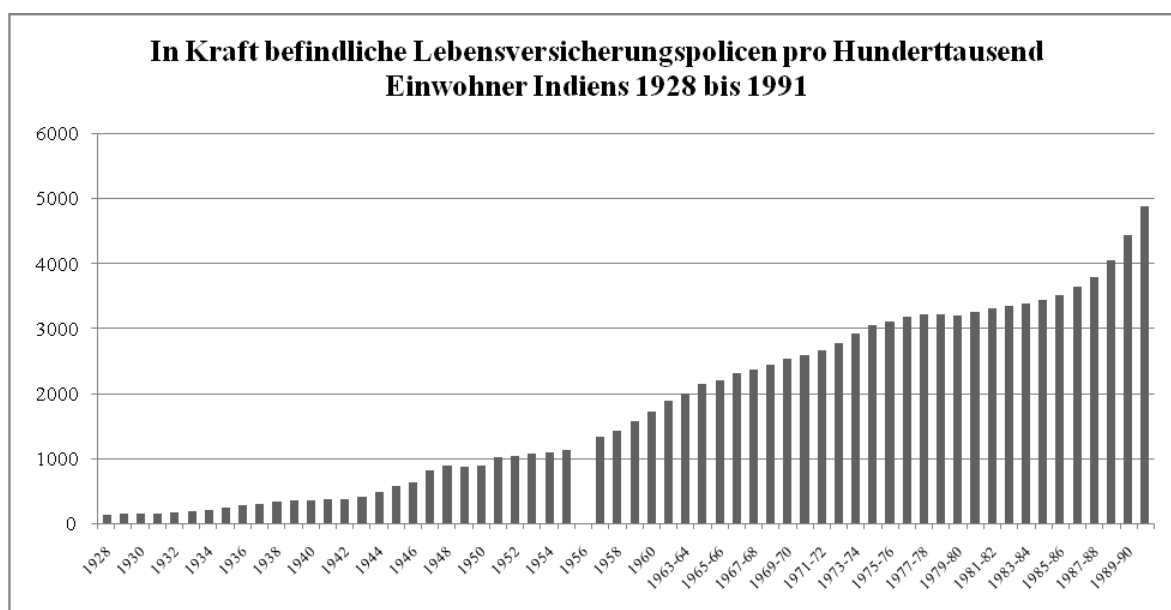


Diagramm 5a zeigt diese Entwicklung für das Neugeschäft auf. Deutlich ist zu sehen, dass trotz des Bevölkerungswachstums in Indien auch die Zahl der Policen pro Einwohner zunahm. Hatte der Parameter im Jahr vor der Verstaatlichung (1955) bei 202,6 neu abgeschlossenen Policen pro Hunderttausend Einwohner gelegen, war er bis 1990-91 auf 904,2 Policen pro Hunderttausend Einwohner gestiegen. Die Versicherungsdichte der Bevölkerung war letztlich um über vierhundert Prozent gestiegen.

¹² Quelle: Indian Insurance Yearbooks und LIC Annual Reports (Anzahl der Policen) und Handbook of Statistics on the Indian Economy 2002-2003, S. 5.

Zudem hatte das Bestandsgeschäft massiv zugenommen. Wie Diagramm 5b zeigt, war es von 1130,5 Policen pro Hunderttausend Einwohner 1955 auf 4865,1 Policen pro Hunderttausend Einwohner 1990-91 gewachsen. Auch hier lag also eine Vervierfachung der Versicherungsdichte vor.

Diagramm 5b: In Kraft befindliche Lebensversicherungspolicen pro Hunderttausend Einwohner Indiens 1928 bis 1991¹³



Obschon es insgesamt eine deutliche verbesserte Verbreitung von Lebensversicherung in Indien gab, kam es doch während der Verstaatlichung zu längeren Phasen, in denen die Ausbreitung verglichen mit der Bevölkerungsentwicklung negativ war. So entwickelte sich von 1963-64 bis 1970-71 das Neugeschäft pro Einwohner deutlich zurück. Es schrumpfte von 378,9 Policen pro Hunderttausend Einwohner auf nur noch 258,1 Policen. Damit hatte es fast ein Drittel seiner Bedeutung in Relation zur Bevölkerung verloren. Die Lebensversicherungsentwicklung Indiens in den 1960er Jahren kann vor diesem Hintergrund als Krise bezeichnet werden. Nach den ersten Jahren der Etablierung des Staatsunternehmens, in denen eine befriedigende Entwicklung des Neuge-

¹³ Quelle: Indian Insurance Yearbooks und LIC Annual Reports (Anzahl der Policen) und Handbook of Statistics on the Indian Economy 2002-2003, S. 5.

schäfts erzielt worden war, hatte die LIC in diesem Zeitraum nicht die in sie gesteckten Erwartungen erfüllen können.

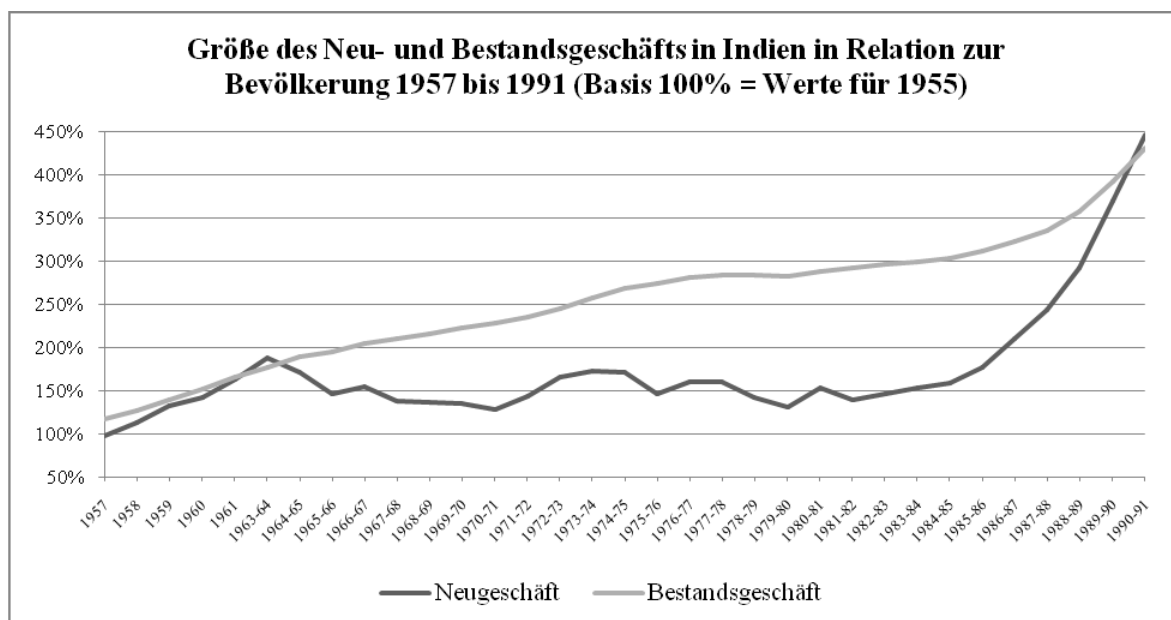
Auch bis Mitte der 1980er Jahre war das Neugeschäft noch nicht so gut entwickelt, wie die Betrachtung des Gesamtzeitraums hier suggerierte. So lag im Geschäftsjahr 1982-83 das Neugeschäft pro Hunderttausend Einwohner bei 297,1 Policen und 1985-86 bei 357,6 Policen (vgl. Diagramm 5a). Erst am Ende des Jahrzehnts konnte die LIC einen raschen Anstieg ihres Neugeschäfts verzeichnen. Von 591,8 Policen pro Hunderttausend Einwohner im Geschäftsjahr 1988-89 stieg es über 749,0 Policen 1989-90 auf 904,2 Policen 1990-91. In diesen wenigen Geschäftsjahren hatte die LIC einen größeren Erfolg als in den drei vorhergegangenen Jahrzehnten verzeichnet.

Solche Ausschläge wie das Neugeschäft zeigte das Bestandsgeschäft nicht. Die Zahl der in Kraft befindlichen Lebensversicherungspolicen nahm über den gesamten Zeitraum der Verstaatlichung beinahe kontinuierlich zu. Dabei erstaunt vor allem die Entwicklung in den 1960er Jahren. Während das Neugeschäft in Relation zur Bevölkerung in diesem Zeitraum insgesamt rückläufig verlief, entwickelte sich das Bestandsgeschäft in der Phase recht progressiv. Hier kam es ab den 1970er Jahren zu einem flachen Verlauf der Kurve (vgl. Diagramm 5c). Erst die späten 1980er Jahre führten zu einer Angleichung der beiden Werte.

Insgesamt verlief die Ausbreitung der modernen Versicherung für den Zeitraum des verstaatlichten Lebensversicherungssektors in Indien ungleich. Dabei trat das Neugeschäft im Zeitraum von 1959 bis 1985-86 weitgehend auf der Stelle. Es bewegte sich in einem Korridor zwischen 258,1 Policen pro Hunderttausend Einwohner (1972-73) – bzw. 127,4 Prozent des Neugeschäfts von 1955 – und 378,9 Policen pro Hunderttausend Einwohner (1963-64) (187,1 Prozent des Neugeschäfts von 1955).¹⁴ Im Mittel betrug das Neugeschäft pro Hunderttausend Einwohner in diesem Zeitraum bei 307,4 Policen.

¹⁴ Vgl. Diagramm 5a und Diagramm 5c.

Diagramm 5c: Größe des Neu- und Bestandsgeschäfts in Indien in Relation zur Bevölkerung 1957 bis 1991 (Basis 100% = Werte für 1955)¹⁵

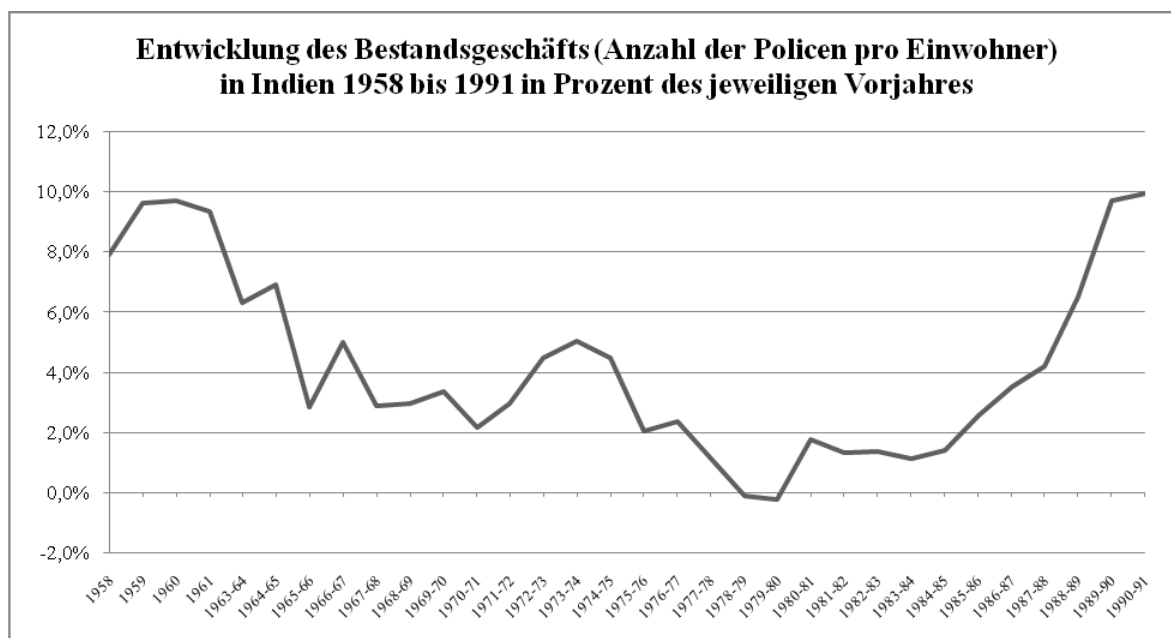


Der Bestand hatte eine solche Phase der Stagnation nicht zu verzeichnen. Im Gegenteil vergrößerte es sich fast kontinuierlich. Allerdings war, wie Diagramm 5d zeigt, dies ein konjunkturell bedingtes Geschäft. Es unterlag starken Schwankungen.

Eine langfristige Entwicklung ist dennoch deutlich zu erkennen. Wuchs der Bestand in den ersten Jahren im hohen einstelligen Bereich, ging dieses Wachstum doch allmählich zurück. Trotz kurzfristiger Schwankungen muss bis zum Geschäftsjahr 1979-80 ein langfristiger Rückgang der Versicherungsausbreitung in Indien festgestellt werden. Erst ab Mitte der 1980er Jahre kam es wieder zu einem deutlichen Anstieg des Bestands als Folge des massiven Anstiegs des Neugeschäfts. Zum Zeitpunkt der Jahrzehntwende zu den 1990er Jahren war das LIC-Geschäft dann stärker gewachsen und breiter aufgestellt, als in den Dekaden zuvor.

¹⁵ Berechnung aufgrund der Werte für Diagramme 5a und 5b.

Diagramm 5d: Wachstum des Bestandsgeschäfts (Anzahl der Policen pro Einwohner) in Indien 1958 bis 1991 in Prozent des jeweiligen Vorjahres¹⁶



Bei der Betrachtung der Policenzahl der Lebensversicherung in Relation zur Bevölkerungsentwicklung zeigt sich, dass es zwar zu einer Ausbreitung der Lebensversicherung im Zeitraum der Verstaatlichung kam. Zugleich zeigt sich aber auch, dass diese Ausbreitung über lange Zeit nicht sehr ausgeprägt war. Nach einer kurzen Phase des Wachstums in der zweiten Hälfte der 1950er Jahre stagnierte das Neugeschäft. Auch der Zuwachs am Bestand war über eine lange Zeit nicht sehr befriedigend. Statt die Versicherung bei der Bevölkerung immer weiter zu verbreiten, lagen die Zuwachsraten des Bestand in der Mehrzahl der Jahre niedriger als im jeweiligen Vorjahr. Letztlich wurde im Geschäftsjahr 1979-80 hier sogar ein negativer Wert erzielt. Erst in den 1980er Jahren kam es wieder zu einem Anstieg.

Das Problem an dieser isolierten Betrachtung des Parameters Policen in Relation zur Bevölkerung ist die gänzliche Ausklammerung wirtschaftlicher und konjunktureller Rahmenbedingungen. Inwiefern die Versicherungsausbreitung also als erfolgreich zu bezeichnen ist, respektive wie weit sie sich in Bezug auf andere ökonomische Faktoren verhielt, kann hierbei nicht festgestellt werden. Deshalb ist die Aussagekraft dieses Pa-

¹⁶ Quelle: Indian Insurance Yearbooks und LIC Annual Reports (Anzahl der Policen) und Handbook of Statistics on the Indian Economy 2002-2003, S. 5.

rameters nur begrenzt. Zur Betrachtung des Erfolgs der Ausbreitung der Lebensversicherung werden im folgenden Abschnitt auch wirtschaftliche Faktoren einbezogen.

Entwicklung des Lebensversicherungsgeschäfts im Vergleich zum indischen Binnenmarkt

Die Lebensversicherung steht immer in Konkurrenz mit unmittelbarem Konsum, sowie in Konkurrenz mit anderen Formen der Kapitalanlage. Ob der einzelne Sparer Geld für den Risikofall zurücklegt oder in eine Versicherung einbezahlt, die im Schadensfall aufkommt, ist letztlich eine Frage der subjektiven Optimierung. Wenn wir also herausfinden, wie die LIC im Vergleich zu anderen Formen der Vermögensverteilung abschneidet, kann also etwas über ihren Erfolg im Neugeschäft gesagt werden: Dort wo für den einzelnen Anleger keine Versicherung präsent ist, wird er verstärkt Bankgeschäfte tätigen, dort wo keine verlässliche Finanzinstitution vorhanden ist, wird er sein Vermögen verstärkt in Naturalien deponieren. Wenn wir also vergleichen, in welcher Weise sich andere Formen der Vermögensanlage entwickelten, können wir Rückschlüsse auf den relativen Erfolg der Versicherung ziehen.

Es liegen im Wesentlichen zwei verschiedene Reihen für die makroökonomische Entwicklung Indiens vor.¹⁷ Zum Einen sind das die Veröffentlichungen der Reserve Bank of India, die Statistiken enthalten, die zum Teil bis 1950 zurückgehen.¹⁸ Zum Anderen hat S. Sivasubramonian im Jahr 2000 sein Werk „The National Income of India in the Twentieth Century“ veröffentlicht.¹⁹ Sivasubramonians Leistung wird durch ein Vorwort von Angus Maddison geädelt, der darauf aufmerksam macht, dass dies die überarbeitete Fassung einer Dissertation von 1965 sei.²⁰ Sivasubramonian macht in seiner Einleitung darauf aufmerksam, dass seine Dissertation nur den Zeitraum von 1900 bis 1947 behandelt habe. In der im Jahr 2000 vorgelegten Arbeit wurden die Werte bis ins Jahr der Veröffentlichung ergänzt.²¹ Die Arbeit von Sivasubramonian ist, was ihre

¹⁷ Daneben existieren noch eine private Veröffentlichungsreihe der Tata-Group (Statistical outline of India) sowie die üblichen Statistiken internationaler Organisationen (CIA World Fact Book, World Development Indicators database etc.).

¹⁸ Handbook of Statistics on the Indian Economy.

¹⁹ S. Sivasubramonian: The National Income of India in the Twentieth Century. New Delhi 2000.

²⁰ Angus Maddison: Foreword. In: Sivasubramonian (loc. cit.), S. vf.

²¹ Sivasubramonian (loc. cit.), S. viiff.

Darstellung betrifft, der amtlichen Statistik der Reserve Bank of India vorzuziehen. Denn sie legt offen, woher die zitierten Informationen stammen. Überdies hat Sivasubramonian eng mit anerkannten Experten zusammengearbeitet. Neben dem bereits erwähnten Angus Maddison waren dies unter anderem Dharma Kumar, die die renommierte Cambridge Economic History of India herausgegeben hatte, und V. K. R. V. Rao, der mit einer Arbeit zum indischen Nationaleinkommen in Cambridge promoviert worden war.²² Ein weiterer Vorzug der von Sivasubramonian dargestellten Daten ist der große Zeitraum. Er präsentiert die Daten von 1900 bis 1947 im ersten Teil seines Werkes und für den Zeitraum von 1947 bis 2000 im zweiten Teil. Auch wenn es problematisch ist, makroökonomische Daten für beide Zeiträume zu vergleichen, da durch die Aufteilung von Britisch Indien in mehrere Staaten und die Integration der Fürstentümer in die Republik Indien gänzlich neue Entitäten entstanden waren, stellen die von ihm vorgelegten Daten die beste Möglichkeit dar, langfristige wirtschaftliche Veränderungen in Indien zu vergleichen.

Für den Zeitraum ab 1947 übernimmt Sivasubramonian vor allem die Daten der National Accounts Statistics.²³ Deren Werte wurden von ihm kritisch überprüft. So stellt er für die Daten des Jahres 1985-86 eine Unstimmigkeit der Einzelwerte im Vergleich zum Bruttoinlandsprodukt fest.²⁴ Für den Bereich der agrarischen Produkte stellt Sivasubramonian in Anlehnung an Kulshreshtha, Kolloo und Singh²⁵ fest, dass in den Berechnungen neue Nutzpflanzen, wie Blumen, Pilze und Arzneipflanzen, nicht angemessen berücksichtigt würden.²⁶ Leider unterlässt es Sivasubramonian, bei jedem einzelnen Wert zu dokumentieren, warum er ihn überarbeitet. Es gelingt ihm nicht, in seine Datenreihen die letzten Neuschätzungen der Central Statistic Organisation zu integrieren. So wird nach neuesten Schätzungen die Bedeutung des Fischfangs um 20 bis 29 Prozent größer geschätzt, durch die Nichtberücksichtigung privater Minen ist zu vermuten, dass der Wert für die Montanbranche um 17 bis 32 Prozent höher liegt, als bis dato angenommen. Dies betrifft auch den Dienstleistungssektor, dessen Volumen für die 1950er bis 1980er Jahre um zwölf bis 16 Prozent höher geschätzt wird.²⁷ Insgesamt stellt Sivasubramonian fest, dass die „Beschaffenheit und der Umfang der verfügbaren Informa-

²² V. K. R. V. Rao: *The national income of British India, 1931-1932*. London 1940.

²³ Vgl. Sivasubramonian (loc. cit.), S. 517.

²⁴ Ebd., S. 522.

²⁵ A. C. Kulshreshtha; Ramesh Kolli; Gulap Singh: *Agriculture in the National Accounts: Gaps in the Information System*. In: *Economic and Political Weekly*, 5. Juli 1997, S. 1650-5.

²⁶ Sivasubramonian (loc. cit.), S. 523.

²⁷ Alle Beispiele ebd., S. 530.

tionen es nicht ermöglicht, Pro-rata-Erhöhungen oder Ad-hoc-Anpassungen für die bisherigen Annahmen“ zu treffen.²⁸

Dennoch tut Sivasubramonian dies. Ein Vergleich seiner Angaben für das BIP der Jahre 1970-71 bis 1980-81 mit denen der Reserve Bank of India, die offensichtlich die Werte der National Accounts Statistics nur übernommen hat,²⁹ zeigt, dass Sivasubramonian bei seinen Gesamtwerten³⁰ schlichtweg 5,95 Prozent von den amtlichen Werten abgezogen hat. Abgesehen von dieser Differenz in der Größenordnung sind die beiden Reihen identisch. Erst für die Werte ab 1981-82 hat Sivasubramonian abweichende Berechnungen des Gesamtergebnisses vorgenommen. Doch unterscheiden sich seine Ergebnisse insofern nicht wesentlich von den amtlichen Statistiken, als dass sie sich im Korridor zwischen minus 5,81 Prozent (1981-82) bis minus 6,81 Prozent (1988-89) bewegen. Das zeigt, dass er sich den allgemeinen Schätzungen anschließt, jedoch die Gesamtleistung der indischen Wirtschaft schwächer einschätzt.

Für die untergeordneten Bereiche der Wirtschaft nimmt Sivasubramonian verschiedene Neuschätzungen vor. Besonders auffällig sind seine Schätzungen für den Finanzbereich, in dem die Lebensversicherung erfasst ist. In der amtlichen Statistik bezeichnet als „Banking, Insurance, Real Estate & Business Services“.³¹ Sivasubramonian hat offensichtlich die Werte für diesen Gesamtbereich übernommen, doch unterscheidet er in seinen Berechnungen zwischen „Banking and insurance“ und „Real estate and business services“.³² Wenn seine beiden Zahlenreihen für den Zeitraum 1970-71 bis 1980-81 zusammengerechnet und mit der entsprechenden Zahlenreihe der amtlichen Statistiken verglichen werden, ergibt sich ein ähnliches Bild wie für das BIP. Nur bewegen sich Sivasubramonians Annahmen für diesen Wirtschaftssektor nicht um 5,95 Prozent unterhalb der amtlichen Daten, sondern um 9,0 Prozent. Sivasubramonian schätzt also die Bedeutung des Finanzsektors, wie dieser Wirtschaftsbereich im Folgenden bezeichnet, weit geringer ein als der Staat. Für die 1980er Jahre bis 1991-92 sinkt seine Schätzung sukzessive auf nur noch 73,8 Prozent der amtlichen Schätzung ab. Sivasubramonian geht also von einer weit geringeren Bedeutung des Finanzsektors in der indischen Wirtschaft aus, als dies in den amtlichen Daten geschieht.

²⁸ Ebd., S. 531.

²⁹ Handbook of Statistics on the Indian Economy 2002-2003, S. 5.

³⁰ Sivasubramonian (loc. cit.), S. 532ff.

³¹ Handbook of Statistics on the Indian Economy 2002-2003, S. 13.

³² Sivasubramonian (loc. cit.), S. 535. Auffällig ist die unterschiedliche Groß- und Kleinschreibung, sowie die Tatsache, dass er statt des Zeichens „&“ das Wort „and“ verwendet.

Doch damit stellt sich die Frage, welche Zahlenreihen zutreffend sind und einen Einblick in die Bedeutung des Lebensversicherungsmarktes ermöglichen.

Hier kommt V. K. R. V. Rao, der bereits angesprochene Kollege und Nestor³³ Sivasubramonians, zur Hilfe. 1983 hatte er eine beeindruckende Studie zu Indiens Nationaleinkommen von 1950 bis 1980 vorgelegt.³⁴ In der Studie schätzt er die Relation der beiden Finanzdienstleistungen zueinander und den relativen Anteil der Lebensversicherung zu der Sach- und Postversicherung. Seine Angaben lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Tabelle 18: Prozentuale Relation (vmtl. Umsatz) zwischen Bank- und Versicherungsbranche 1950-51 und 1979-80³⁵

Jahr	1950-51	1979-80
Banksektor (in %)	62,2	78,24
Versicherungssektor (in %)	37,8	21,76
Aufschlüsselung des Versicherungssektors		
Lebensversicherung (in %)	58,73	71,94
Sachversicherung (in %)	41,03	27,9
Post (in %)	0,23	0,16
Sich daraus ergebende prozentuale Bedeutung des Lebensversicherungssektors an der gesamten Banken- und Versicherungsbranche	22,20	15,65

Für Rao scheint es offensichtlich, dass die Lebensversicherung ungefähr ein Drittel ihrer Bedeutung innerhalb des Finanzsektors verloren hatte. Auch wenn sie sich erfolgreicher als die Sachversicherung entwickeln konnte, gelang es der LIC in Relation zum Bankbereich nicht Marktanteile hinzuzugewinnen. Mit nur noch 15,7 Prozent Marktanteil dieser beiden Finanzinstitutionen hatte sie eine untergeordnete Bedeutung.

Im Gegensatz zu Rao ergibt sich aus den Angaben bei Sivasubramonian ein anderes Bild. Er gibt absolute Werte für den Banken- und Versicherungsbereich an. In den beiden hier verglichenen Jahren betrug das Gesamtvolumen der Branche nach seinen An-

³³ Vgl. Sivasubramonian (loc. cit.), S. vii.

³⁴ V. K. R. V. Rao: India's National Income, 1950-1980. An Analysis of Economic Growth and Change. New Delhi; Beverly Hills; London 1983.

³⁵ Ebd., S. 66f. Detaillierte Angaben welche Daten für die jeweilige Schätzung der Branchen einfließen, stellt Rao leider nicht zur Verfügung.

gaben 710 Millionen Rupien (1950), bzw. 28.040 Millionen Rupien (1979).³⁶ Das Prämienaufkommen des Lebensversicherungsbereichs betrug 1950-51 378,3 Millionen Rupien bzw. 8753,7 Millionen Rupien im Jahr 1979-80.³⁷ Dies entspricht jedoch 53,28 Prozent, beziehungsweise 31,22 Prozent der Gesamtbranche.

Zwar geht auch Sivasubramonian von einem starken Rückgang des Lebensversicherungsgeschäfts im Verhältnis zur gesamten Finanzbranche aus, doch bewegen sich seine Angaben in ganz anderen Größenverhältnissen zu denen des Gesamtbereichs. Seine Schätzungen des Bank- und Versicherungssektors scheinen zu niedrig zu liegen. Es ist nicht davon auszugehen, dass der Lebensversicherung Anfang der 1950er Jahre größere Bedeutung zukam als dem zusammengekommenen Geschäft der Sachversicherung und des Banksektors. Auch ist nicht anzunehmen, dass der Anteil der Lebensversicherung zu Beginn der 1980er Jahre ein Drittel dieser beiden Finanzbereiche ausmachte.

Auch die Werte von Rao sind anzuzweifeln: So lag 1979-80 das Prämienaufkommen der Sachversicherung bei 915,3 Millionen Rupien.³⁸ Im Vergleich zum Lebensversicherungsgeschäft entspricht dies aber nicht knapp 28 Prozent, sondern gerade einmal 9,5 Prozent. Dies sind Differenzen in Größenordnungen, die sich nicht durch unterschiedliche Informationsquellen erklären lassen, sondern offenbaren, dass die Autoren in diesem Bereich mit nur sehr groben Schätzungen arbeiteten.³⁹ Leider wurde nicht offengelegt, wie sie ihre jeweilige Datengrundlage bildeten. So ist der Banksektor aufgeteilt in einen formellen Sektor und einen traditionellen Sektor. Diese beiden Bankbereiche wiederum teilen bis heute das Geschäft faktisch untereinander auf. Während jedoch der formelle Sektor durch die Reserve Bank of India überwacht wird, ist der informelle Sektor sehr intransparent. Er zeichnet sich durch vereinfachte Kreditgewährung und hohe Zinssätze aus.⁴⁰ Er ist aber sehr beliebt, da er sowohl den einfachen Leuten entgegenkommt und ihnen zum Beispiel Konsumkredite gewährt, die im formellen Sektor nicht erhalten werden, als auch im Geschäftsalltag die schnelle und in Naturalien erfolgende Transaktion begünstigt. Der informelle Banksektor zeichnet sich durch schnelle Umsätze aufgrund vieler Kleinkredite aus. So wurde 1973 geschätzt, dass drei Viertel der Bin-

³⁶ Sivasubramonian (loc. cit.), S. 535f.

³⁷ Indian Insurance Year Book 1951, Annual Report of LIC 1979-80.

³⁸ GIC Annual Report 1979-80.

³⁹ Es verwundert, dass hier zwei sich persönlich bekannte Wissenschaftler zum gleichen Thema arbeiteten, und ihre offensichtlich vorhandenen großen Abweichungen nicht erörterten.

⁴⁰ Khaja Shueb Hasan: Struktur des Bankwesens in Indien. Frankfurt a. M. 1973, S. 13.

nenstransaktionen über diesen Banksektor finanziert werden.⁴¹ Die beiden Autoren legen nicht offen, ob sie diesen schwer zu überblickenden Sektor für ihre Berechnungen einbezogen.

Es kann also festgehalten werden, dass sowohl Sivasubramonian als auch Rao von einem relativen Bedeutungsrückgang der Lebensversicherung zwischen 1950 und 1980 ausgehen. Sivasubramonian geht von einem relativen Rückgang von rund 40 Prozent, Rao von einem relativen Rückgang um ein Viertel aus.

Da die Angaben zur Makroökonomie keine befriedigenden Antworten liefern, muss innerhalb der Branche eine vergleichbare Zahlenreihe gefunden werden, die eine gewisse Vergleichbarkeit des Geschäfts ermöglicht. Dafür bietet sich die von der Reserve Bank of India veröffentlichte Reihe zu den Spareinlagen bei Geschäftsbanken an.

Die Geschäftsbanken nehmen bis heute in Indien eine wichtige Rolle ein. Nach dem – auch staatlich gewollten – Niedergang der klassischen Trading Houses waren es kleine indische Banken, die diesen Sektor zunehmend dominierten. Aus der Vorstellung heraus, die Kontrolle über diesen schwer zu überblickenden Bereich der Wirtschaft zu erlangen, beschloss die Kongresspartei zunächst 1967 in der Lok Sabha ein Gesetz, welches vorschrieb, dass in der Mehrzahl ‚einfache Leute‘, also keine Banker, in den Aufsichtsräten sitzen sollten. 1969 wurden dann über Nacht vollkommen überraschend die 14 größten Geschäftsbanken verstaatlicht. Diese Verstaatlichung war zunächst illegal, wurde nach einer Entscheidung des Verfassungsgerichts aber 1970 durch eine Gesetzesänderung in letztlich unveränderter Form umgesetzt.⁴² Das heißt, auch nach 1970 gab es zwar einen privaten Geschäftsbankensektor in Indien, doch im Wesentlichen wurde der Bereich vom Staat kontrolliert. Die 14 verstaatlichten Geschäftsbanken hatten einen Marktanteil von 86 Prozent, und dass nicht der gesamte Sektor verstaatlicht wurde, war vor allem dem Pragmatismus geschuldet, dass dann eine dreistellige Zahl Klein- und Kleinstbanken ebenfalls hätte übernommen werden müssen.⁴³ Im Gegensatz zum Versicherungssektor agierten die Geschäftsbanken nach der Verstaatlichung weiterhin als eigene Entitäten. Ein Vergleich dieser beiden so ähnlichen Bereiche der indischen Wirtschaft bietet sich an.

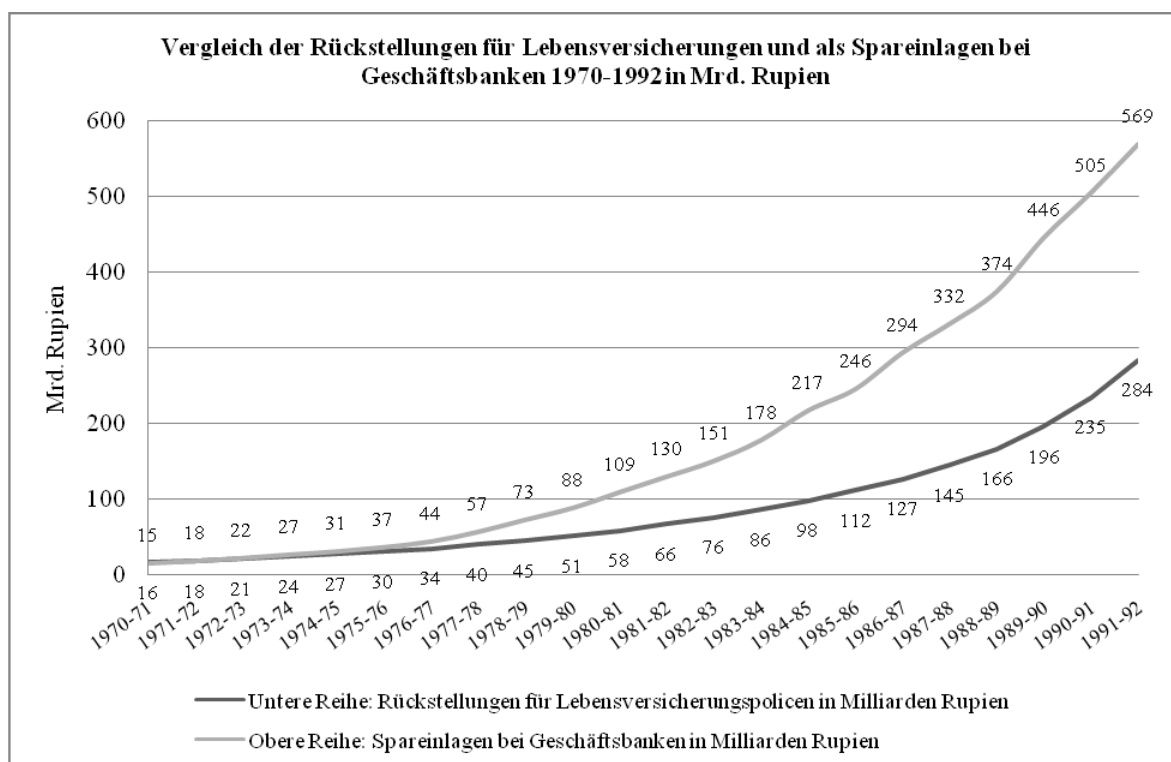
⁴¹ Ebd., S. 9ff.

⁴² Brun-Otto Bryde: Die Bankenverstaatlichung in Indien. In: *Verfassung und Recht in Übersee* 3 (1970), S. 195-200.

⁴³ Siehe Kapitel 11, S. 465-467.

Es liegt eine lange Reihe vor, die die Spareinlagen bei den Geschäftsbanken ab 1970-71 darstellt.⁴⁴ Vergleichen wir diese Reihe mit dem Wachstum der Rückstellungen für Lebensversicherungspolice, so fällt deutlich auf, dass sich eine Schere auftut.

Diagramm 6: Vergleich der Rückstellungen für Lebensversicherungen und der Spareinlagen bei Geschäftsbanken 1970-1992 in Mrd. Rupien⁴⁵



Obwohl beide Finanzinstitutionen einen Anstieg ihrer Depositen zu verzeichnen hatten, war der Anstieg bei den Geschäftsbanken weit beeindruckender. Im Geschäftsjahr 1970-71 hatten die LIC und die Geschäftsbanken ein vergleichbares Niveau an Spareinlagen. Mit 16,1 Milliarden Rupien war das Volumen der LIC sogar leicht größer als das der Geschäftsbanken, die ‚nur‘ 15,2 Milliarden Rupien verwalteten (vgl. Diagramm 6). Doch nicht nur, dass das Wachstum der Geschäftsbanken spätestens ab 1974 deutlich das der LIC übertraf, dieser Trend setzte sich sogar in den darauf folgenden Jahren auch ungehemmt fort. Dabei lag das Wachstum der LIC mit durchschnittlich 14,7 Prozent pro Jahr deutlich unter dem Wachstum der Geschäftsbanken mit durchschnittlich 18,9 Prozent.⁴⁶ Auffällig ist, dass die Varianz der LIC-Zahlen für diesen Zeitraum nur zwi-

⁴⁴ Handbook of Statistics on the Indian Economy 2002-2003, S. 79.

⁴⁵ Quelle: LIC Annual Reports und Handbook of Statistics on the Indian Economy 2002-2003, S. 79.

⁴⁶ Eigene Berechnungen nach den LIC Annual Reports.

schen 11,0 und 21,0 Prozent liegt, während die Sparanlagen bei den Geschäftsbanken zwischen 12,7 und 29,0 Prozent wuchsen. Das LIC-Geschäft stieg stetig, wenn auch in der Summe langsamer. Zwar konnte die LIC in sieben von 22 Jahren einen relativ stärkeren Zuwachs der Depositen als die Geschäftsbanken verzeichnen,⁴⁷ aber sie übertraf die Geschäftsbanken stets nur knapp, während diese wiederum in manchen Jahren einen prozentual weit größeren Zuwachs zu verzeichnen hatten.⁴⁸ Insgesamt ist dies ein Vergleich, den die Geschäftsbanken deutlich für sich entscheiden können. Waren beide Formen der Geldrückstellung 1970-71 noch ähnlich hoch gewesen, lagen die Rückstellungen der Geschäftsbanken 1991-92 doppelt so hoch wie die der LIC. Die Lebensversicherung verlor in diesem Zeitraum also relativ zu den Geschäftsbanken erheblich an Marktanteil.

Anteil der Versicherungen an den privaten Ersparnissen

Im Vergleich zu den Banken entwickelte sich die Lebensversicherung als eine Form des Sparens rückläufig. Dabei wurde sie sogar durch Steuervergünstigung subventioniert, Lebensversicherungsguthaben bis 100.000 Rupien wurden freigestellt. Letztlich bleibt noch zu klären, welchen Anteil die LIC an den Ersparnissen der Haushalte hatte.

Hierfür liegen Schätzungen der indischen Regierung zu den gesamten Ersparnissen der indischen Volkswirtschaft vor. Diese Zahlen geben auch Auskunft darüber, welcher Anteil der volkswirtschaftlichen Ersparnisse von privaten Haushalten zurückgelegt wurde.

⁴⁷ Dies in den Geschäftsjahren 1977-78, 1978-79, 1979-80, 1985-86, 1987-88, 1988-89, 1990-91.

⁴⁸ So zum Beispiel 1980-81 als die Geschäftsbanken 23,7 Prozent Zuwachs verzeichneten, die LIC aber nur 13,7 Prozent.

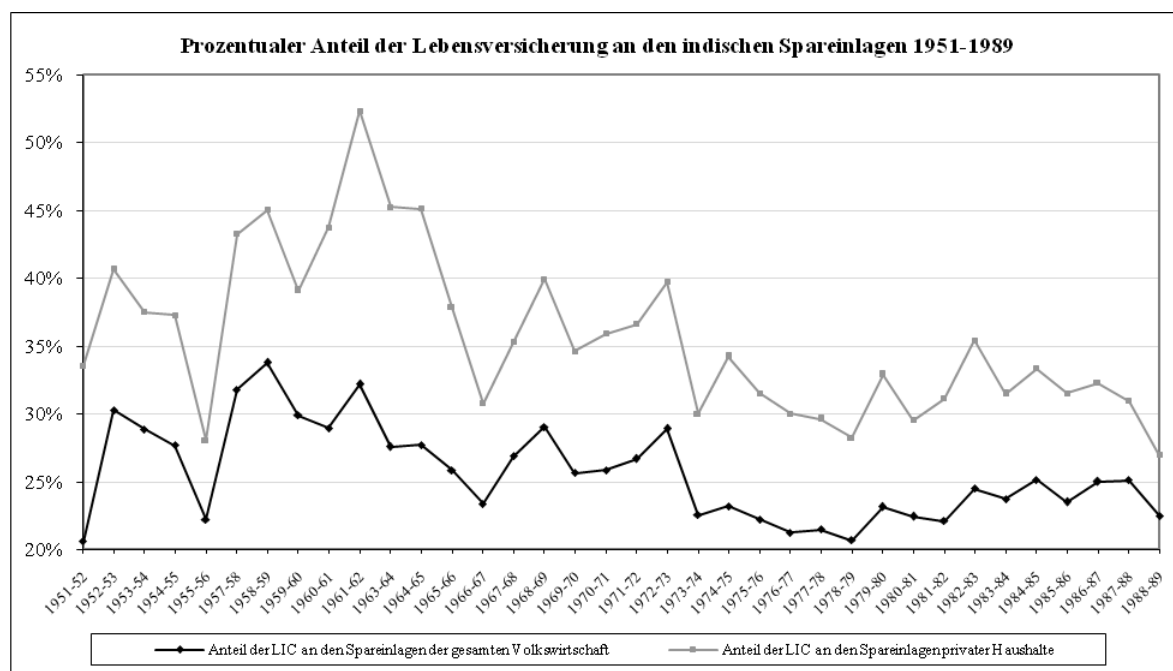
Tabelle 19: Bruttoinlandsersparnisse und Ersparnisse des „Household sectors“* Indiens in Prozent des BIP 1950 bis 1989⁴⁹

Jahr	Bruttoinlandsersparnisse	Ersparnisse des Household sectors		Jahr	Bruttoinlandsersparnisse	Ersparnisse des Household sectors
1950-51	10,4	7,7		1971-72	16,2	11,8
1951-52	10,1	6,2		1972-73	15,4	11,2
1952-53	8,2	6,1		1973-74	18,4	13,8
1953-54	8,7	6,7		1974-75	17,4	11,8
1954-55	10,5	7,8		1975-76	19,0	13,4
1955-56	13,9	11		1976-77	21,2	15,0
1957-58	10,9	8,0		1977-78	21,1	15,3
1958-59	10,0	7,5		1978-79	23,2	17,0
1959-60	11,9	9,1		1979-80	21,6	15,2
1960-61	12,7	8,4		1980-81	21,2	16,1
1961-62	12,2	7,5		1981-82	21,0	14,9
1963-64	13,3	8,1		1982-83	19,4	13,4
1964-65	12,7	7,8		1983-84	19,5	14,7
1965-66	14,5	9,9		1984-85	18,7	14,1
1966-67	15,3	11,6		1985-86	20,4	15,2
1967-68	13,0	9,9		1986-87	19,5	15,1
1968-69	12,8	9,3		1987-88	19,6	15,9
1969-70	15,0	11,1		1988-89	21,0	17,5
1970-71	15,7	11,3				

Für den gesamten Zeitraum 1950 bis 1989 stellten private Rücklagen den weit größten Teil der indischen Ersparnisse. Ihr Anteil lag zwischen 61 und 83 Prozent der Ersparnisse der gesamten Volkswirtschaft. Der Lebensversicherung kam in diesem Zusammenhang eine zentrale Bedeutung zur Mobilisierung dieser Ersparnisse für die Volkswirtschaft zu. Lebensversicherung besitzt das Potenzial, private Ersparnisse vieler verschiedener Personengruppen und Regionen zusammenzutragen und sie produktiv anzulegen. Von daher ist ein zentraler Punkt, um den Erfolg der LIC zu beurteilen, die Fragestellung, ob es ihr gelang, einen relevanten Anteil der privaten Ersparnisse zu erhalten. Wenn also der prozentuale Anteil der privaten Ersparnisse am BIP auf totale Zahlen hochgerechnet und diese mit den Ersparnissen verglichen wird, die die LIC anlegte, können Aussagen über die Zunahme ihrer Bedeutung für die privaten Ersparnisse getroffen werden.

* Definition: Privathaushalte und private nicht geschäftliche Unternehmungen.

⁴⁹ Quelle: Economic Survey 1989-90.

Diagramm 7: Prozentualer Anteil der Lebensversicherung an den indischen Sparanlagen 1951-1989⁵⁰

Der Vergleich ist ernüchternd. Zum einen fällt auf, dass der relative Anteil der LIC in den weiter zurückliegenden Jahren stärker schwankt (vgl. Diagramm 7). Dies ist ein Indiz dafür, dass die Schätzungen der indischen Regierung für diesen Zeitraum noch recht grob waren. Andererseits fällt auf, dass es der LIC nicht gelang, relativ hinzuzugewinnen. Ihr Anteil lag in den späteren Jahren nie über 26 Prozent der gesamten Spareinlagen und 36 Prozent der Spareinlagen privater Haushalte.⁵¹ Diesbezüglich hatte es in den ersten Jahren ihres Bestehens noch deutlich besser für sie ausgesehen. Auf lange Sicht erlebte die LIC eine langsame Rückwärtsentwicklung aus den Spareinlagen der indischen Wirtschaft. Relativierend kommt hinzu, dass ihr Rückzug nur sehr langsam vonstatten ging und sie auch am Ende des hier betrachteten Zeitraums immer noch einen erheblichen Anteil der Spareinlagen hielt. Eine absolute Ablehnung ihrer Aktivitäten wäre demnach

⁵⁰ Ebd., Indian Insurance Year Books, LIC Annual Reports.

⁵¹ Die Central Statistical Organisation (CSO) beziffert das Volumen der vertragsgemäßen Spareinlagen (contractual savings) für die Jahre 1976 und 1978 auf 46 Prozent der Ersparnisse der Privathaushalte und privaten nicht geschäftlichen Unternehmungen. Neben der LIC waren es vor allem die Unterstützungskassen, die diesen Sektor ausgemacht haben dürften. Leider sind die entsprechenden Veröffentlichungen der CSO im deutschen Leihverkehr nicht erhältlich. Dementsprechend wurden diese Daten für die hier vorgestellte Darstellung nicht berücksichtigt. (Siehe: Central Statistical Organisation: National Accounts Statistics 1960-61 - 1974-75. Delhi 1976 und diess.: National Accounts Statistics 1970-71 - 1975-76. Delhi 1978. Zitiert nach: Nandini Gianchandani: Household saving behaviour in India. Diss. phil. Univ. of California Irvine 1991, S. 21.)

nicht angebracht, aber es war ihr nicht gelungen, quantitativ hinzuzugewinnen. Während in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts die Versicherung in Indien Fuß gefasst hatte und zu einer relevanten Finanzinstitution aufsteigen konnte (was in einem Entwicklungsland sicher nicht selbstverständlich ist), konnte sie in der zweiten Hälfte des Jahrhunderts nicht reüssieren, bestenfalls lässt sich ihr Stagnation bescheinigen.

Es lässt sich festhalten, dass bei der Betrachtung ihrer Bedeutung innerhalb der indischen Wirtschaft der LIC kein gutes Zeugnis ausgestellt werden kann. Im internationalen Vergleich hatte sie nicht überzeugt, im nationalen Vergleich kann ihr nur eine mäßige Performance bescheinigt werden. Das Lebensversicherungsgeschäft brach nach der Verstaatlichung nicht ein und behielt bis zur Einleitung der ökonomischen Reformen eine große Bedeutung unter den indischen Finanzinstitutionen. Doch im Verhältnis zum modernen Banksektor schnitt die Lebensversicherung deutlich schlechter ab. Dieser konnte nach und nach an Bedeutung gewinnen und die traditionellen Formen der Kapitalanlage zurückdrängen. Dies gelang der LIC nicht.

Gliederung des Neugeschäfts der LIC

Versicherungsarten

Unmittelbar nach der Verstaatlichung wurden die Versicherungsarten der größten Lebensversicherung vor der Verstaatlichung, der Oriental, adaptiert. Dies war nicht nur eine pragmatische Lösung, sondern auch ein sehr rationales Vorgehen. Pragmatisch war es, weil so ein großer Teil der Versicherungsangestellten mit den Policen bereits vertraut war und die LIC anfangs das ehemalige Hauptquartier der Oriental als Sitz gewählt hatte. Dort konnte also das Geschäft in einem etwas größeren Umfang weitergeschrieben werden. Rational war dieses Vorgehen deshalb, weil sich die Oriental als einzige indische Lebensversicherung eine Aktuarsabteilung geleistet hatte und ihre Policen somit auf Sterbetabellen von 1925 bis 1930 basierten. Die LIC hatte also bei dieser Versicherung die Gewissheit, dass die kalkulierten Prämien auch zum Erfolg führen würden. Nicht zuletzt hatte die Oriental von den größeren indischen Versicherungen die zurückhaltendsten Ausschüttungen für ihre Versicherungsnehmer vorgesehen, so dass hier das geringste Risiko bestand.

Die LIC gruppierte das in ihren Büchern befindliche Geschäft in drei Kategorien: Policen auf den Erlebensfall, Risikolebensversicherung⁵² und sonstige Policen. Dabei dominierten klar die Policen auf den Erlebensfall. Für das erste Jahr, für das Zahlen vorliegen, das Jahr 1958, machten sie 65 Prozent aller Policen aus, die Risikolebensversicherung nur 13 Prozent und die sonstigen Policen die restlichen 22 Prozent. Dass der Anteil der sonstigen Policen so hoch lag, stand offenbar im Zusammenhang mit der Verstaatlichung. Das Unternehmen war noch nicht in der Lage gewesen, die zahlreichen unterschiedlichen Versicherungsarten der privaten Versicherungen zu kategorisieren und in das vorhandene Schema zu integrieren. Erst in den folgenden Jahren sollte der Anteil der in den Geschäftsberichten genannten sonstigen Versicherungsarten zurückgehen, ohne gänzlich zu verschwinden. Nie unterschritt er drei Prozent des Gesamtgeschäftes, weil kleine Versicherungsarten ausprobiert, kurzzeitige Projekte gestartet, und natürlich auch die unterschiedlichsten Verträge aus der Zeit vor der Verstaatlichung nicht einfach aufgelöst wurden. Diesen Bereich unterschiedlichster Versicherungsarten zu erforschen, würde eine eigene Forschungsarbeit erfordern, wir bleiben hier *in medias res*.

Die Erlebensversicherung und eine neuaufgelegte Variante von ihr⁵³ erzielten immer größere Anteile des Versicherungsgeschäfts der LIC. Bis 1978 wuchs ihr Anteil auf 87,6 Prozent des LIC-Geschäfts. Ihr Anteil an der Anzahl der Policen lag sogar bei bis zu 92 Prozent (1977). Die Risikolebensversicherung spielte dagegen eine immer geringere Rolle. Anfang der 1980er Jahre war der Anteil dieser Versicherungsart im Portfolio der LIC auf unter einen Prozent gesunken. Die Absicherung für den Todesfall hatte in Indien noch nie eine große Bedeutung und mit der LIC verstärkte sich diese Tendenz, so dass diese Art der Absicherung praktisch verschwand. Dies ist auffällig. Der vorsorgende Charakter, den Versicherung in Europa einnimmt und den die ältesten in Indien abgeschlossenen Versicherungen hatten, kam ihnen nicht zu. Eine Absicherung von Witwen und Waisen wurde durch die Lebensversicherung in Indien nicht gewährleistet.

⁵² Whole life und nicht term insurance, also eine Auszahlung nach 35 Jahren Einzahlung war vorgesehen. Dass sich historisch die whole life gegenüber der reinen Todesfallausschüttung durchsetzte, ist der Tatsache zu verdanken, dass viele Kunden 30 bis 40 Jahre lang in eine Police einzahlten und dann nichts erhielten. Zur Unterstützung des Whole-life-Gedankens setzte die LIC 1958 bereits ein Zeichen als sie öffentlichkeitswirksam Maharashi Dhondo Keshav Karve zu seinem hundertsten Geburtstag 8000 Rupien auszahlte, auf die er sich bereits 1883 versichert hatte. Letztlich entschied sich Karve, die Summe an wohltätige Zwecke zu spenden. Neben der geschickten Öffentlichkeitsarbeit der LIC an einem solchen Punkt, bleibt zu bemerken, dass es eben auch demonstratives Handeln war, man wollte an solch betagte Kunden auch auszahlen und sich dies gegebenenfalls durch die Prämienhöhe wiederholen. (Dharmendra Kumar (Hrsg.): *Tryst with Trust. The LIC Story*. Bombay 1991, 130f.)

⁵³ Sog. Anticipated Endowment Insurance.

Stattdessen waren es vor allem Policen, die auf das Erreichen eines bestimmten Lebensalters abgeschlossen wurden. Einerseits zu Gunsten von Kindern zur Ausbildungs- und Heiratsvorsorge, andererseits als Altersversorgung oder Sparvertrag.

Im Laufe der Zeit entwickelte die LIC verschiedene Versicherungsarten, die sich unterschiedlichen Erfolgs erfreuten. So wurde Anfang der 1960er Jahre ein Multipurpose-Plan entwickelt, der jedoch nicht gut bei den Kunden ankam. Sein Anteil am Gesamtgeschäft lag nie über fünf Prozent und bis Ende der 1970er Jahre ging sein Anteil auf 0,2 Prozent zurück. Zum 1. April 1980 wurde er daraufhin eingestellt.⁵⁴ Die letzten Policen liefen noch bis 1990 weiter, machten aber zuletzt nur noch 0,01 Prozent aller Policen aus. Nachdem dieses erste Schema so erfolglos geblieben war, unterließ es die LIC zunächst, weitere neue Policenschemata zu entwickeln. Statt auf die Bedürfnisse des Marktes zu reagieren, schrieb die LIC die bekannten Policen zunächst fort. Dies änderte sich erst in der zweiten Hälfte der 1970er Jahre, als das neue Money-back-Schema großen Erfolg verzeichnen konnte.

Das Money-back-Schema basierte auf der einfachen Vorstellung, dass der Sparer nicht eine Auszahlung in einer Summe wünsche, sondern periodische Auszahlungen aus seinem Angesparten. Damit wurde diese Form der Versicherung nicht zu einer reinen Altersversicherung, sondern auch zu einer Form des Plansparens. So erhielt man bei einer Laufzeit gestaffelt von zwölf bis 25 Jahren, alle vier bis fünf Jahre eine periodische Auszahlung in Höhe von 1500 bis 6000 Rupien⁵⁵. Sollte man aber in dieser Zeit versterben, würde eine pauschale Summe für die Hinterbliebenen fällig.⁵⁶ Für die einfachste Form dieser Versicherung fielen für zwölf Jahre Laufzeit zwischen 11.840 und 14.830 Rupien Prämien an. Der Begünstigte erhielt aus dieser Versicherung im Fall des Todes 10.000 Rupien, dieselbe Summe, die die Versicherung sonst sukzessive an den Versicherten auszahlte.⁵⁷ Durch die periodische Auszahlung wurde dem Versicherungsnehmer die Bedeutung des Sparaspekts vor Augen geführt. Damit war die Risikolebensversicherung in Indien in veränderter Form popularisiert worden. Bezüglich der Versicherungsart war dies ein Bruch. Denn zuvor hatte die Erlebensversicherung stets eine dominante Rolle innegehabt. Während traditionell in Indien der Wegfall des Familiennährers durch die Größe der ungeteilten Familie abgesichert worden war (eine

⁵⁴ LIC Manual for Agents 1992, S. 379.

⁵⁵ Dies angenommen bei einer Versicherung von 10.000 Rupien.

⁵⁶ LIC Manual for Agents 1992, S. 176f.

⁵⁷ Eigene Berechnungen nach den Prämientabellen der LIC, LIC Manual for Agents 1992, S. 179f.

Familie, in der fünf oder sechs Ernährer solidarisch ihre Beiträge beisteuerten), wurde nun mit der Money-Back-Versicherung eine Risikolebensversicherung angeboten, die großen Anklang fand. Das Money-back-Schema erfreute sich bald großer Beliebtheit. War es in dem Jahr seiner Einführung, 1977-78 mit einem Anteil am Geschäft von nur 1,7 Prozent des Individualgeschäfts noch sehr zurückhaltend aufgenommen worden, stieg es bis 1979 auf beachtliche 9,5 Prozent an. Bereits 1983 machte das Money-back-Schema vierzig Prozent des Individualgeschäftes aus, 1989 überschritt es erstmals die Fünfzig-Prozent-Grenze. Für diese Art der Versicherung war das ein sehr überraschender Erfolg und zeigt auch, dass die LIC in diesem Zeitraum weit stärker als Versicherung, denn als Anlagegesellschaft verstanden wurde. Angesichts der Tatsache, dass die Erlebensversicherung bis dahin immer den größten Teil des Geschäfts ausgemacht hatte, und dass die Erlebensversicherung auch in vielen Ländern als eine Form des Sparens begriffen wird, hatte dieses neue Schema das Bild der Versicherung in Indien maßgeblich verändert. Nun dominierte eine Mischversicherung, in der die Anteile der Risikolebensversicherung dominierten.⁵⁸

Nach dem Erfolg des Money-back-Schemas versuchte die LIC verschiedene neue Typen der Individualversicherung am Markt zu platzieren. Doch letztlich muss gesagt werden, dass sie in der Summe alle keinen großen Erfolg verzeichnen konnten. Das gilt auch für das 1983-84 gestartete Jana-Raksha-Schema, das in vielem das Money-back-Schema imitierte, aber einen zusätzlichen Schutz bei Ausfall von Prämienzahlungen vorsah.⁵⁹ Es machte nie mehr als 1,4 Prozent des Gesamtgeschäfts aus. Das Jeevan-Mitra-Schema startete dagegen 1986-87 mit großem Erfolg und machte gleich im ersten Jahr 11,3 Prozent des Neugeschäfts aus. Doch dieses Schema, das eine Erlebensversicherung mit einer Auszahlung eines vielfachen⁶⁰ Betrages der Versicherungssumme im Todesfall vorsah,⁶¹ konnte in den folgenden Jahren nicht an Marktanteil hinzugewinnen, sondern stagnierte bei rund fünf Prozent des Neugeschäfts. Die Einführung zahlreicher kleinerer Versicherungsarten zeugen davon, dass die LIC in dieser Zeit viel versuchte. Zwischen 1958 und 1992 führte die LIC insgesamt 29 verschiedene Versicherungsschemata ein. Doch nur drei davon waren in den 1950er und 1960er Jahren eingeführt worden. Dies waren kleinere Versicherungsschemata, die vor allem für Spezialrisiken

⁵⁸ Vgl. Gabler Verlag (Hrsg.): Wirtschaftslexikon. 17. Auflage, Wiesbaden 2010, Stichwort „Lebensversicherung“, S. 1904.

⁵⁹ Ebd., S. 206-209.

⁶⁰ Wahlweise doppelt oder dreifach.

⁶¹ LIC Manual for Agents 1992, S. 191-193.

gedacht waren, so zum Beispiel eine Hypothekenversicherung, die bereits 1958 installiert worden war und ein Pensionsplan 1966.⁶² Erst das 1976 installierte Money-back-Schema führte dazu, dass die LIC nicht nur neue Marktgebiete mit Versicherungspolicen bedienen konnte, sondern interessantere Pakete für die Versicherungsnehmer schnürte. Bis 1980 wurden vier Versicherungsarten eingeführt, die ganz bestimmte Zielgruppen ansprechen sollten, so zum Beispiel eine spezielle Erlebensversicherung für Kinder (Children's Anticipated Policy) und eine Risikolebensversicherung mit steigendem Auszahlungsbetrag (Progressive Protection Policy). Im Laufe der 1980er Jahre probierte die LIC immerhin 15 verschiedene Versicherungsarten aus. Dabei handelte es sich sowohl um Varianten bestehender Versicherungspolicen (Anticipated Whole Life Policy, New Jana Raksha Policy) als auch um vollkommen neue Versicherungsarten, wie die Jeevan Akshay, die durch eine Einmalzahlung eine lebenslange Sofortrente sicherstellte.⁶³ Viele dieser neuen Versicherungsformen setzten sich nicht durch und wurden kurz darauf wieder eingestellt, aber die LIC hatte zumindest die Lethargie der ersten zwei Jahrzehnte als Monopolist überwunden und die Notwendigkeit erkannt, eine Angebotspolitik zu betreiben. Die gestiegene Nachfrage nach Lebensversicherung in den 1980er Jahren ist sicher auch dadurch zu erklären, dass die Policen eher dem Versicherungsbedarf der Menschen entsprachen als zuvor.

Ein weiterer neuer Markt, den die LIC sinnvollerweise für sich erschließen konnte, war der Gruppenversicherungsmarkt. Bis 1967 hatte es in der LIC keine Kollektivversicherung für bestimmte Gruppen gegeben. Das ist beachtlich, schließlich hat die Gruppenversicherung in Indien eine Tradition, die bis in die 1920er Jahre zurückgeht.⁶⁴ Die britische Kolonialregierung hatte für ihre Postbediensteten eine Absicherung eingeführt. Diese Postversicherung blieb bei der Verstaatlichung außen vor und existiert bis heute fort. In dem Fürstenstaat Maisur, der 1947 in die indische Union eingegliedert worden war, hatte es eine Sozialversicherung für die Staatsbediensteten nach europäischem Vorbild gegeben. Es war also keine neue Idee, Gruppenversicherung anzubieten. Von daher verwundert es, dass die LIC nach der Verstaatlichung noch ein Jahrzehnt verstreichen ließ, bis sie diesen Bereich der Absicherung als Geschäftsfeld für sich erschloss.⁶⁵

⁶² Ebd., S. 381.

⁶³ Ebd., S. 381ff, 273ff.

⁶⁴ A. N. Agarwala: Insurance in India. A Study of Insurance Aspects of Social Security in India. Allahabad o. J. [1961], S. 403f.

⁶⁵ S. R. Bhawe (Hrsg.): Saga of Security. Story of Indian Life Insurance 1870-1970. Bombay 1970, S. 59.

Die Gruppenversicherung sichert bestimmte Interessens- oder Berufsgruppen ab. Der Vorteil der Institution, die eine solche Versicherung für ihre Angehörigen abschließt, liegt darin, dass sie sich nicht unvermittelt mit Forderungen aus unkalkulierbaren Eventualrisiken konfrontiert sieht. So wird moralisch von einer Firma erwartet, dass sie im Falle eines Betriebsunfalls für die Opfer aufkommt und die allein stehenden Witwen mit vielen Kindern nicht unversorgt gelassen werden. Auch im Falle der Pensionierung eines altgedienten Mitarbeiters, der es versäumte, rechtzeitig Reserven für seinen Ruhestand anzusparen, wird eine moralische Verpflichtung angenommen. Gruppenversicherung ist nicht nur ein Mittel der Umlage von Lohnleistungen auf einen späteren Zeitpunkt, sondern bewahrt die sie in Anspruch nehmende Institution davor, als unsozial und verantwortungslos wahrgenommen zu werden. Zudem ist es ein Mittel, die Mitarbeiter an sich zu binden, indem eventuell vorhandene Ansprüche auf Pensionszahlung beim Arbeitgeberwechsel verfallen. Für die Unternehmen ist die Absicherung solcher kollektiven Risiken ihrer Angestellten über eine Versicherung eine große Erleichterung. Weder verfügt das Unternehmen über eine adäquate Aktuarsabteilung, mittels der sie die langfristigen Belastungen für sich richtig abschätzen könnte, noch werden bei ihm die Risiken breit gestreut: Sollte es zu einem Betriebsunfall größeren Umfangs kommen, könnte das ihre Liquidität zerstören und ein sonst überlebensfähiges Unternehmen in den Konkurs treiben.⁶⁶

Für die LIC hatte das neuerschlossene Gruppengeschäft auch Vorteile gegenüber der Individualversicherung. Erstens konnte dieses Geschäft bei wesentlich weniger Betreuungsbedarf denselben Umsatz erzielen. Sie musste nicht jeden einzelnen Mitarbeiter kontaktieren, sondern konnte sich an die Personalabteilung oder die Mitgliederverwaltung des Unternehmens bzw. der Organisation wenden. Zum Zweiten ersparte sie sich das notwendige medizinische Zeugnis jedes einzelnen Mitarbeiters. Sie konnte davon ausgehen, dass die Lebensrisiken über die einzelnen Versicherten relativ gleichmäßig verteilt waren und sich die hohen Initialkosten beim Abschließen der Police sparen. Immerhin waren bei jedem Versicherungsnehmer einer Individualversicherung rund 50 Rupien für die medizinischen Untersuchung aufzuwenden, diese Kosten entfielen bei der Gruppenversicherung. Drittens war der größte Vorteil, dass die LIC die Prämienzahlungen regelmäßig direkt von dem Unternehmen / der Organisation überwiesen bekam. Gerade am Anfang, als die Gruppenversicherung noch nicht weit verbreitet war, waren

⁶⁶ Vgl. Peter Borscheid: 100 Jahre Allianz. München 1990, S. 17. Bzw. auch für den Fall sogenannter „Klumpenrisiken“.

es vor allem staatliche Institutionen, wie zum Beispiel Landesregierungen, und industrielle Großkonzerne, wie Tata, die sich über die LIC absicherten. Diese Policen waren demnach krisensicher und ein sicherer Zahlungseingang gewährleistet. Die großen Probleme, die die LIC aufgrund mangelnder Zahlungsmoral bei der Individualversicherung hatte, fanden in der Gruppenversicherung nicht statt. Stattdessen konnte sie sich nach Abschluss eines solchen Vertrages fast fest darauf verlassen, dass die weiteren Zahlungseingänge vertragsgemäß erfolgten. Viertens und letztens profitierte die LIC auch davon, dass in diesem Rahmen eine geringere Bereitschaft zum Versicherungsbetrug vorhanden war. Musste in der Individualversicherung stets überwacht werden, ob die Auszahlungen plausibel waren, war bei der Gruppenversicherung die Wahrscheinlichkeit geringer, dass eine solche Police missbraucht wurde.

Durch die Tatsache, dass sich bereits Ende der 1960er Jahre viele staatliche Verwaltungen, Staatsunternehmen, sowie Großkonzerne dem neuen Gruppenschema angeschlossen hatten, war dieser Zweig der Lebensversicherung eine bedeutsame und zentrale Einnahmequelle der LIC geworden. So gelang dem charismatischen LIC-Vorstandsvorsitzenden T. A. Pai ein besonderer Coup, als er 1971 zunächst das stehende Heer und später auch die Luftwaffe und Marine für die Gruppenversicherung über die LIC gewinnen konnte.⁶⁷ Zumindest die Öffentlichkeit erkannte an, dass die LIC sich für die patriotische Sache stark machte. Zudem stieg damit auch das Geschäftsvolumen der LIC erheblich an. So betrug die Versicherungssumme der Gruppenversicherung 1967-68 zu Beginn 187,5 Mio. Rupien. Bis 1970-71 war es auf 446,6 Mio. Rupien gestiegen. Doch das Geschäftsjahr 1971-72 katapultierte es auf 794,6 Mio. Rupien und im Jahr darauf machte es einen Sprung auf sogar mehr als 1,3 Mrd. Rupien.⁶⁸ Aus einem Unterbereich der Lebensversicherung war die Gruppenversicherung zu dem, vom Volumen her betrachtet, zentralen Bereich der LIC gewachsen. Zudem hatte die Gruppenversicherung den großen Vorteil, dass die LIC hier mit wenig Aufwand ein staatliches Neugeschäft abschließen konnte. Es war dieser Geschäftszweig, der nachfolgend das Wachstum der LIC prägen sollte. Die Gruppenversicherung überflügelte die Individualversicherung geradezu. Lag ihr Geschäftsvolumen 1974-75 noch bei weniger als einem Drittel des Geschäftsvolumens der Individualversicherung, lag es 1975-76 schon bei drei Viertel und im Jahr 1976-77 um über fünfzig Prozent größer als das Geschäftsvo-

⁶⁷ Vgl. *Organiser*, 22. Mai 1971, S. 1.

⁶⁸ LIC Annual Reports.

lumen der Individualversicherung.⁶⁹ Das Gruppengeschäft wurde die zentrale Einnahmequelle der LIC und konnte somit von der etwas unbefriedigenden Entwicklung im Individualgeschäft in den 1970er Jahren ablenken.

Es wäre zu vermuten, dass die Gruppenversicherung vor allem für jene Mitglieder der indischen Gesellschaft attraktiv wäre, die ansonsten nicht in der Lage wären, sich eine Lebensversicherung zu leisten. Doch das war nicht der Fall. Das Prämienvolumen pro Versichertem in der Gruppenversicherung lag signifikant über dem Prämienvolumen pro Versichertem in der Individualversicherung. Es war also nicht der sprichwörtlich darbende arme Arbeiter, der durch die Gruppenversicherung besonders begünstigt worden wäre, sondern es waren vor allem Besserverdiener, die von ihr profitierten. Von 2,3 Mio. Begünstigten in der Gruppenversicherung 1975-76 stieg deren Zahl auf 7,9 Mio. eine Dekade später.⁷⁰ Zur gleichen Zeit waren aber 18,7 Mio. Menschen, respektive 26,5 Mio. Menschen in der Individualversicherung versichert.⁷¹ Während das Gruppengeschäft einen deutlichen Anstieg im durchschnittlichen Prämienvolumen verzeichnete, blieb das Prämienvolumen in der Individualversicherung zurück. So stieg die durchschnittliche Versicherungssumme in der Gruppenversicherung von 5646 Rupien 1973-74 auf 55.161 Rupien 1980-81 und in der Individualversicherung von 5526 Rupien auf lediglich 8709.⁷²

Der Vergleich mit der Risikolebensversicherung zeigt, dass auch sie in der Individualversicherung ein erheblich geringeres Volumen pro Versichertem erbrachte, als die Gruppenversicherung.

⁶⁹ Ebd.

⁷⁰ LIC Annual Reports 1975-6 und 1985-6.

⁷¹ Ebd.

⁷² Eigene Berechnung auf Grundlage der LIC Annual Reports.

Tabelle 20: Durchschnittliche Versicherungssumme der LIC im Neugeschäft 1973 bis 1986⁷³

Jahr	Gruppenversicherung (in Rupien)	Gesamte Individualversicherung (in Rupien)	Individualversicherung (nur Risikolebensversicherung) (in Rupien)
1973-74	5.646	5.526	12.018
1974-75	9.950	6.020	13.389
1975-76	14.253	6.298	14.452
1976-77	14.203	6.796	15.296
1977-78	45.539	7.127	15.209
1978-79	38.671	7.616	15.913
1979-80	37.243	7.944	17.462
1980-81	55.161	8.709	19.107
1981-82	78.035	9.231	33.427
1982-83	82.227	10.201	38.195
1983-84	101.459	10.807	36.189
1984-85	96.839	12.015	38.753
1985-86	134.176	12.797	40.794

Für einige Jahre schien die Gruppenversicherung das dominierende Geschäft der LIC zu sein. Sie prägte die Entwicklung bis Ende der 1970er Jahre. Doch nachdem sie im Jahr 1979-80 eine Relation von 2,5 zu 1 zum Individualgeschäft erreicht hatte, kam es zur Trendwende. Die Individualversicherung holte auf, im Geschäftsjahr 1989-90 konnte sie erstmals wieder die Gruppenversicherung in der Bedeutung überholen.⁷⁴ Seitdem fußt das Geschäft der LIC auf der Individual- und der Gruppenversicherung gleichermaßen.

Die Gründe, warum die Gruppenversicherung letztlich nicht so dominant für das LIC-Geschäft wurde, wie es sich Ende der 1970er Jahre abzeichnete, müssen noch untersucht werden. Es gibt zumindest drei Erklärungsansätze, die diesen Strukturwandel der indischen Lebensversicherung in den 1980er Jahren erklären können: Zum Ersten ist eine allgemeine Entwicklung der indischen Gesellschaft zu nennen. Das Bedürfnis nach individueller Versicherung und die Kapitalausstattung der arbeitenden Bevölkerung stiegen. Der Strukturwandel der indischen Lebensversicherung war mit dem Strukturwandel der indischen Wirtschaft eng verbunden. Indira Gandhi hat 1975 ein politisches

⁷³ Ebd.⁷⁴ LIC Annual Report 1989-90.

Programm veröffentlicht, das „so weit auf der politischen Linken stand, wie nur möglich.“⁷⁵ Doch der Erfolg dieses Programms war ausgeblieben. Anstatt dass der einfache Arbeiter von ihrem Programm profitiert hätte, waren die Lebenshaltungskosten weiter gestiegen. An Stelle der weiteren Verfolgung dieses erfolglosen politischen Kurs, begann die Regierung, wieder stärker auf Experten zu setzen und deren Ratschläge für die wirtschaftliche Entwicklung zu befolgen.⁷⁶ Das Vertrauen in die Regierung stieg in dieser Zeit wieder an, die Einkommensdifferenzen in den urbaneren Regionen begannen sich langsam wieder zu verringern, bzw. zumindest nicht mehr zu vergrößern.⁷⁷ Ohne dass es zu einer sichtbaren Veränderung in der Relation des öffentlichen zum privaten Sektor gekommen wäre, schien der Staatsinterventionismus zurückgegangen zu sein. Es war eine mentale Veränderung, die sich zumeist an einzelnen Presseberichten und eben einer vor allem weniger aufgeregten, weniger emotionalisierten Öffentlichkeit als noch in den 1970er Jahren bemerkbar machte. Indira Gandhi hatte den Kampf mit den grauen Eminenzen ihrer Partei für sich entschieden. Zumindest für den Bereich der Wirtschaft ließ sie das Wirtschaftsregime wieder etwas lockerer, vertraute den Ratschlägen der Betroffenen. Es kann sein, dass die Individuallebensversicherung davon profitierte.

Ein weiterer Erklärungsansatz für die Veränderung der Relation ist die Tatsache, dass das Wachstum der Gruppenversicherung im Vergleich zur Individualversicherung weit aus beschränkter war. Hatte die LIC seit Anfang der 1970er Jahre zuerst mit öffentlichen Organisationen Gruppenversicherungsmodelle entwickelt, dann später mit großen Arbeitgebern, war der Markt für den Vertrieb der Gruppenversicherung irgendwann erschöpft. Mit der Armee, mit verschiedenen staatlichen Stellen, und zum Beispiel Lehrerverbänden hatte sie die naheliegendsten Ansprechpartner für sich gewinnen können. Die Suche nach weiteren Partnern in der Großindustrie hatte in der zweiten Hälfte der 1970er Jahre neue Kunden gebracht. Damit war das Potential für das Großkundengeschäft ausgeschöpft. Diejenigen, die dann keine Gruppenversicherung abgeschlossen hatten, bildeten eine zu kleine Entität.

Ein dritter Erklärungsansatz für das starke Anwachsen der Individualversicherung wird in der institutionellen Veränderung der LIC gesehen. Wie oben bereits festgestellt, hatte die LIC in den 1980er Jahren viele Versicherungsarten aufgelegt. Auch der zunächst geringe Werbeetat stieg von sieben Mio. Rupien am Ende der 1970er Jahre auf

⁷⁵ Arvind Panagariya: *India: The Emerging Giant*. New York 2008, S. 79.

⁷⁶ Inter alia P. Jayakar: *Indira Gandhi. A Biography*. New Delhi 1995 [erstmalig 1988], S. 419.

⁷⁷ Nandini Gianchandani (loc. cit.), S. 143.

zehn Mio. Rupien an.⁷⁸ Der Monolith begann sich zu verändern, bzw. er begann, sich stärker auf den Markt zu beziehen. Mit einem Mal warb die LIC offensiver für sich. Ob die verstärkte Aktivität der LIC aus einer Eigendynamik resultierte oder eine Reaktion auf die verstärkte Nachfrage war, lässt sich nicht sicher bestimmen.⁷⁹

Zu vermuten ist, dass verschiedene Faktoren dazu führten, dass sich das Individualgeschäft in den 1980er Jahren so viel befriedigender entwickelte, als noch in den 1970er Jahren. Diese Phase indischer Wirtschaftsentwicklung ist nicht besonders gut dokumentiert. Die Individualversicherung entwickelte sich zumindest für den Zeitraum von 1980 bis 1987 relativ parallel zum BIP: Ihr Anteil (Versicherungssumme) veränderte sich von 2,11 Prozent des BIP 1980-81 auf 2,88 Prozent des BIP 1987-88 nur gering. Erst für den nachfolgenden Zeitraum wuchs er signifikant stärker als das BIP.⁸⁰ Dies deutet zumindest auf die Bestätigung der These einer gewissen Erschöpfung des Marktpotentials der Gruppenversicherung hin.

Über die regionale Verteilung des Geschäfts

Neben der Frage der Entwicklung des Gesamtgeschäfts ist es relevant, auch der Frage nach der regionalen Verteilung des Neugeschäfts nachzugehen. Dies nicht allein wegen der Tatsache regionaler Präferenz, sondern auch vor dem Hintergrund, dass es ein ausgewiesenes Ziel der Verstaatlichung gewesen war, Lebensversicherungen auch Menschen aus ländlicheren und ärmeren Gegenden anzubieten. In der Zwischenkriegszeit war die Lebensversicherung in Indien noch weitgehend auf die größeren Städte konzentriert gewesen und bis zur Verstaatlichung war es auch nicht gelungen, sie in jede Region des Landes zu verbreiten. Zumindest institutionell war es der LIC geglückt, das Land mit Filialen zu übersähen und ein Netz von Versicherungszweigstellen aufzubauen. Es stellt sich doch die Frage, inwiefern diese planerische Vorgabe nicht nur aus sozialpolitischer, sondern auch aus wirtschaftlicher Perspektive erfolgsversprechend war. Nicht zuletzt ist es wichtig, von der rein makroökonomischen Ebene zu abstrahieren

⁷⁸ LIC Annual Report 1979-80 u. 1980-81.

⁷⁹ Siehe ausführlich hierzu unten Kapitel „Von der Notwendigkeit für Reformen bis zu deren Umsetzung“.

⁸⁰ Eigene Berechnung nach den LIC Annual Reports und dem Handbook of Statistics on the Indian Economy.

und die Mesoebene zu analysieren, um der enormen Diversität des indischen Subkontinents gerecht zu werden.

Dies stellt insofern vor ein Problem, als dass die Quellenlage für das Versicherungsgeschäft lückenhaft ist. Eine möglichst große Spannbreite zwischen den Regionen zu erfassen, ist aufgrund mangelnder Informationen nur begrenzt möglich. So hat die LIC für den gesamten Zeitraum ihrer Existenz aufgeschlüsselt für die fünf, später sechs Zonen (ab 1987 wurde die südliche Division geteilt) das jeweilige Geschäft in ihren Berichten ausgewiesen. Jede dieser Zonen umfasste zwischen zwei und sechs Bundesstaaten. Für die einzelnen Bundesstaaten wies die LIC nicht für den gesamten Zeitraum das exakte Geschäft aus. Es lässt sich also nicht ohne weitere Hilfe ermitteln, wie sich das Geschäft in den jeweiligen Bundesstaaten entwickelte. Dagegen ist das Geschäft für die Divisionen der LIC zumindest teilweise ausgewiesen. Sie veröffentlichte in ihren Jahresberichten für einen Teil der Divisionen das aufgeschlüsselte Geschäft. Problematisch ist nur, dass die Divisionen der LIC nicht identisch strukturiert waren wie die gleichnamige Verwaltungsebene. Diese Verwaltungsebene – vergleichbar mit den Regierungsbezirken in Deutschland – wurde von jedem Bundesstaat eigenständig eingerichtet. Es ist zu vermuten, dass die LIC sich bei der Einrichtung ihrer Divisionen an dem *status quo* der Divisionen des Jahres 1956 orientierte. Doch auch diese unterlagen verschiedenen politischen Veränderungen. Es können also begrenzte Aussagen über bestimmte Gegenden getroffen werden unter dem Vorbehalt, dass diese Ergebnisse nicht stets mit Angaben über gleichnamige politische Entitäten vergleichbar sind.

Zuletzt stehen ausdrücklich aufbereitete Daten der LIC für den Vergleich ihres Geschäfts in urbanen und ländlichen Gegenden zur Verfügung. Diese Zahlenreihen wurden in dieser sehr allgemeinen Form über viele aufeinander folgende Jahre in den Jahresberichten der LIC veröffentlicht. Problematisch ist hierbei, dass die Angaben bereits so abstrahiert sind, dass sich nicht mehr erkennen lässt, woher die einzelnen Angaben stammen. Diese Daten orientierten sich an den jeweils im vorhergegangenen Zensus als urban oder ländlich kategorisierten Orten. Jede Filiale wurde also pauschal nach dem Ort, an dem sie sich befand, als urban oder ländlich kategorisiert, ebenso wie das von ihr geschlossene Geschäft. Änderte sich von einem Zensus auf den nächsten die Zuordnung einer Filiale, wurde also auch das gesamte von der Filiale gezeichnete Geschäft umkategorisiert.

Wir wollen damit beginnen, diese Angaben hier wiederzugeben. Das Gesamtgeschäft in den ländlichen Gegenden lag immer unterhalb des Gesamtgeschäfts der urbanen Gegenden. Mit 28 (1980-81) bis 38 (1963-64) Prozent der abgeschlossenen Policen, im Mittel 32 Prozent, fluktuierte diese Zahl im Bereich eines Drittels des Neugeschäfts. Im Vergleich zum getätigten Umsatz bewegte sich das ländliche Geschäft zwischen 22 Prozent (1983-84) und 32 Prozent (1963-64) und lag damit durchschnittlich sechseinhalb Prozent unter dem Anteil bei den abgeschlossenen Policen. Die ländlichen Policen lagen demnach durchschnittlich rund ein Fünftel niedriger als die urbanen Policen.⁸¹ Eine zweite Statistik weist in den Jahrbüchern 1963-64 bis 1973-74 den Anteil der Neukunden im Vergleich zum Gesamtgeschäft aus. So lag die Neukundenquote für die ländlichen Gegenden bei 76 bis 87 Prozent, für die urbanen Gegenden dagegen nur bei 61 bis 65 Prozent. Diese Differenz ist bei der Versicherungssumme sogar noch größer, sie liegt hier bei 71 bis 84 Prozent zu 46 bis 56 Prozent. Doch was können solche Statistiken aussagen? Sie weisen auf ein Problemfeld des ländlichen Geschäfts hin. Es ist strukturell schwieriger, auf dem Land Geschäft zu tätigen als in der Stadt. Es ist ein Merkmal der ländlichen Region, dass die Bevölkerungsdichte hier geringer ist. Zugleich ist dort das Neukundenpotenzial größer als in der Stadt. Dabei ist die durchschnittliche Versicherungssumme auf dem Land geringer: Kaufkraft und Entlohnung konzentrieren sich in den Städten und die Abrufbarkeit des in Versicherungspolicen investierten Geldes ist in der Stadt größer. Insgesamt ist diese Statistik, da nicht deutlich wurde, welche Regionen sich hinter den Bezeichnungen ‚urban‘ und ‚ländlich‘ verbergen, wenig aussagekräftig. Die Tatsache, dass eben nur für elf Jahre Zahlen vorliegen, ermöglicht es nicht, Schlüsse über die langfristige Entwicklung der LIC ziehen zu können. In der Summe sind solche abstrahierten Daten aus dem Jahresbericht wenig hilfreich.

Es soll also im Weiteren die Aufschlüsselung des Geschäfts aufgrund der transparenteren Angaben in den Jahresberichten vorgenommen werden. Eine zentrale Quelle, um Aussagen über die Versicherungsentwicklung in verschiedenen Gegenden treffen zu können, ist die Darstellung des Neugeschäfts in den unterschiedlichen LIC-Zonen. Da diese zumindest bis 1987 praktisch identische Entitäten darstellen, können Rückschlüsse auf den Erfolg der Versicherung in verschiedenen Orten gezogen werden.

⁸¹ LIC Annual Reports. Prozentuale Berechnung nach den Angaben für das Gesamtgeschäft und für die ländlichen Policen.

Wie bereits erwähnt, wurden 1956 die einzelnen Zonen aus mehreren Bundesstaaten zusammengesetzt. Für die nördliche Zone waren dies die Bundesstaaten Delhi, Himachal Pradesh, Jammu & Kaschmir, der Punjab, Rajasthan und ab 1966 auch Haryana. Für die zentrale Zone waren dies die Bundesstaaten Madhya Pradesh und Uttar Pradesh. Die östliche Zone bestand aus Assam, Bihar, Manipur, Nagaland, Orissa, Tripura und Westbengalen. Die südliche Zone wurde aus den Bundesstaaten Andhra Pradesh, Karnataka, Kerala und Tamil Nadu zusammengefügt. Die westliche Zone bestand aus Gujarat und Maharashtra, ab 1962 auch Goa.

Von den fünf Zonen hatten die nördliche Zone und die westliche Zone die mit Abstand wenigsten Einwohner. Laut Zensus 1951 lebten hier 39,0 Mio., beziehungsweise 48,3 Mio. Einwohner, während in den anderen drei Zonen jeweils zwischen 89,3 und 94,2 Millionen Einwohner lebten.⁸² Von der Fläche her war es erneut die westliche Zone, die verhältnismäßig kleiner war. Ihr Territorium umfasste ‚nur‘ 507 Quadratkilometer, während die anderen Zonen zwischen 596 und 737 Quadratkilometern umfassten. Die vier großen Metropolen, Delhi (nördliche Zone), Bombay (westliche Zone), Kalkutta (östliche Zone) und Madras (südliche Zone), waren gleichmäßig verteilt. Bezüglich der Bevölkerungsdichte war die nördliche Zone mit den zahlreichen Gebirgsregionen etwas benachteiligt: Hier lag die durchschnittliche Einwohnerzahl pro Quadratkilometer nur halb so hoch wie im indienweiten Durchschnitt.⁸³

Was die Entwicklung des Lebensversicherungsgeschäfts der verschiedenen Regionen im Vergleich betrifft, so entwickelte sich das Gesamtgeschäft in den Zonen sehr gleichförmig. So hatte jede Zone über den langen Zeitraum von 1957 bis 1987 mindestens 12,3 Prozent und höchstens 31,4 Prozent Anteil am Gesamtgeschäft. Das heißt, keine der Zonen war unbedeutend für das Gesamtgeschäft, zugleich war auch keine andere Zone so dominierend, dass sie die LIC prägen konnte.⁸⁴

Die erfolgreichste Performance erreichte die LIC in der südlichen Zone. Bereits bei der Gründung der LIC war sie die größte Zone gewesen und sie konnte diesen Platz – mit Ausnahme eines kurzen Zeitraums von sechs Jahren – behaupten. Im Laufe der LIC-Geschichte erzielte sie einen steigenden Anteil am Gesamtgeschäft. Ihr Aufstieg war eng verbunden mit dem Aufstieg Südindiens als Wirtschaftsregion und Technolo-

⁸² Census of India 1951.

⁸³ Ebd.

⁸⁴ Eigene Berechnungen nach den LIC Annual Reports.

giestandort. Großstädte wie Bangalore und Hyderabad wuchsen zu Metropolen. Bangalore war seit den 1940er Jahren Standort der indischen Luftfahrt-, Rüstungs- und Telefonindustrie. Viele Hochtechnologieunternehmen, wie zum Beispiel Hindustan Machine Tools oder Bharat Electronics Limited, ließen sich hier nieder.⁸⁵ Die erst 1949 zur indischen Union hinzugekommene Stadt Hyderabad, die bis dahin Hauptstadt des gleichnamigen Fürstenstaats gewesen war, entwickelte sich von einer gewissen Rückständigkeit zu einem modernen Dienstleistungszentrum. Hier wurde die pharmazeutische Industrie ansässig.⁸⁶ Beide Städte vervielfachten ihre Einwohnerzahl zwischen 1971 und 1991: Bangalore von 1,65 Mio. Einwohner auf 4,13 Mio. Einwohner und Hyderabad von 1,80 Mio. Einwohner auf 4,34 Mio. Einwohner.⁸⁷

Dagegen erlebte die westliche Zone seit 1972 einen Rückgang im Anteil am Gesamtgeschäft. Dies war die Region, in der die Lebensversicherung ihre Heimat hatte: Die vor der Verstaatlichung größten Versicherungsunternehmen hatten ihren Sitz in Bombay und auch das Hauptquartier der LIC war hier situiert. Die Metropole Bombay boomte zwar weiter, aber eine vergleichbare Erfolgsgeschichte, wie sie die südlichen Metropolen erlebten, hatte die Westregion nicht zu bieten. Städte wie Ahmedabad und Pune haben zwar einen Aufschwung erlebt und konnten ihre Bevölkerungszahlen fast verdoppeln,⁸⁸ aber einen regelrechten Boom wie die südlichen Städte erlebten sie nicht. Die westliche Zone verlor nicht im Versicherungsgeschäft, aber das Potential, neue Versicherungen abzuschließen, wuchs nicht so stetig, wie dies in der südlichen Region der Fall war. Die Tatsache, dass diese Zone nur zwei Bundesstaaten umfasste, ein kleineres Hinterland und weniger Bevölkerung hatte, beschränkte die Erschließung neuer Märkte.

⁸⁵ Zum Beispiel: Christoph Dittrich: Bangalore - Globalisierung und Überlebenssicherung in Indiens Hightech-Kapitale. Saarbrücken 2004; B. Parthasarathy: India's Silicon Valley or Silicon Valley's India? Socially Embedding the Computer Software Industry in Bangalore. In: International Journal of Urban and Regional Research, 28 (2004), S. 664-685; V. L. S. Prakasa Rao; V. K. Tewari: The Structure of an Indian Metropolis: A Study of Bangalore. New Delhi 1979.

⁸⁶ Gerhard A. Baum: Hyderabad Nordwest: Konsumgeographische Studie in einer indischen Grossstadt und im Nordwesten ihrer „Metropolitan Region“. Univ. Diss. Bochum 1974; R.S. Rao; V. Hanumantha Rao; En Vēṇugōpāl: Fifty Years of Andhra Pradesh: 1956-2006. Hyderabad 2006.

⁸⁷ Neelakantan Krishna Iyer, Sumati Kulkarni, V. Raghavaswamy: Economy, population and urban sprawl: A comparative study of urban agglomerations of Bangalore and Hyderabad, India using remote sensing and GIS techniques. Papier präsentiert auf dem PRIPODE Workshop on Urban Population, Development and Environment Dynamics in Developing Countries. Nairobi 2007, http://www.cicred.org/Eng/Seminars/Details/Seminars/PDE2007/Papers/IYER_Neelakantan_paperNairobi2007-project.pdf, S. 21.

⁸⁸ Ahmedabad Municipal Corporation; Ahmedabad Urban Development Authority: City Development Plan Ahmedabad 2006-2012. http://www.egovamc.com/cdp/AMC_CDP.pdf, S. 9 und 20; Maharashtra Pollution Control Board: Revised Action Plan for Control of Air Pollution in Pune, <http://www.mpcb.gov.in/images/pdf/actionplanpune11.pdf>, S. 28.

Und obwohl das Geschäft in den Großstädten dieser Zone als sehr befriedigend bezeichnet werden muss,⁸⁹ gab es nicht übermäßig viel neues Geschäft zu erschließen.

Dagegen bestand die zentrale Zone vor allem aus noch unerschlossenem Marktpotential. Mit nur zwei Bundesstaaten war sie genauso strukturiert wie die westliche Zone, bezüglich ihrer Fläche von 737 Quadratkilometern aber am Größten. Während der Bundesstaat Madhya Pradesh vor allem zentralindische Regionen umfasste, war Uttar Pradesh vom es durchfließenden Ganges geprägt. Zudem liegen hier die heiligsten Orte des Hinduismus. Städte mit einer Jahrtausende zurückreichenden Überlieferung sind die Zentren in dieser Region. Beide Bundesländer charakterisierte ihre enorme Größe. Madhya Pradesh war mit 443 Quadratkilometern der geographisch größte,⁹⁰ Uttar Pradesh stets der bevölkerungsreichste Staat Indiens: Von 60,2 Mio. Einwohnern im Jahr 1951 stieg deren Zahl bis 1991 auf 166,2 Mio. Einwohner.⁹¹ Doch trotz dieser Gemeinsamkeiten unterschieden sich die beiden Staaten in ihrer Wirtschaftsstruktur enorm. Madhya Pradesh bestand zu großen Teilen aus unerschlossenem Wald. Fast ein Viertel seiner Bevölkerung wurde als Scheduled Tribe klassifiziert.⁹² Insgesamt war dies eine sehr rückständige Gegend, der Anteil der Arbeitskräfte im sekundären und tertiären Sektor war hier nur halb so groß wie im benachbarten Maharashtra.⁹³ Dagegen war Uttar Pradesh weit fortschrittlicher. Lucknow, Agra, Kanpur, Varanasi, Meerut sind nur einige seiner Großstädte. Allahabad ist die Heimatstadt Jawaharlal Nehrus und Indira Gandhis. Scheduled Tribes spielten hier kaum eine Rolle. Weniger als ein halbes Prozent der Einwohner machten die Stämme des Vindhyagebirges aus.⁹⁴ Dafür herrschte vielerorts noch eine archaische Gesellschaftsform vor. 21 Prozent der hier lebenden Bevölkerung galten als Scheduled Castes.⁹⁵ Die Landwirtschaft prägt den größten Teil dieser Staaten. Doch daneben gab es in den Zentren florierenden Handel und Industrie. Meerut gilt als Zentrum des Goldhandels in Indien, Kanpur ist ein Zentrum des Textilhandels. Auch wenn für den größten Teil der Bevölkerung Lebensversicherung unerschwinglich war – das durchschnittliche Pro-Kopf-Einkommen war das Drittniedrigste aller indischen Staaten – gab es eine ausgeprägt wohlhabende urbane Bevölkerung, die

⁸⁹ Mehr dazu unten in der Analyse der einzelnen Divisionen.

⁹⁰ Seit 2000 ist die Fläche durch die Ausgründung des Staates Chhattisgarh auf 308 Quadratkilometer gesunken.

⁹¹ Union Budget of India 2006-07, S. 117.

⁹² Zum Begriff der Scheduled Tribes siehe unten, S. 369ff.

⁹³ Fifth Report of the National Commissioner for Scheduled Tribes, Teil 2, S. 70.

⁹⁴ Zum Begriff der Scheduled Castes siehe unten, S. 362ff.

⁹⁵ Fifth Report of the National Commissioner for Scheduled Tribes, Teil 2, S. 118.

als Versicherungsnehmer in Frage kam.⁹⁶ Obschon bereits vor der Unabhängigkeit in verschiedenen Orten Versicherungen verkauft wurden, war nach der Verstaatlichung das Neugeschäft in der zentralen Zone mit am Geringsten. Es dauerte bis in die 1970er Jahre, bis die zentrale Zone den letzten Rang im Neugeschäft unter den Zonen dauerhaft der nördlichen Zone übergeben konnte. Es ist davon auszugehen, dass in der zentralen Zone, in der kein eindeutiges Oberzentrum existierte und in der die Kolonialherrschaft mit am schwächsten ausgeprägt gewesen war, die Versicherungswirtschaft auch in der Zeit vor 1947 kaum entwickelt gewesen war. So ist keine namhafte Versicherung bekannt, die ihr Geschäft dort begründet hatte. Zwar war bereits 1833 erstmals von einer „Agra Insurance Company“ berichtet worden,⁹⁷ 1871 über eine „Indian Life Insurance“ in Meerut,⁹⁸ doch keine der Gesellschaften erlangte überregionale Bedeutung. Das Versicherungsniveau wird niedrig gewesen sein und sich vor allem auf die größeren Städte konzentriert haben. In Madhya Pradesh wird das Geschäft sich dagegen noch weit schwächer entwickelt haben als in Uttar Pradesh.

Ebenfalls schwach entwickelt war das Geschäft in der nördlichen Zone. Denn obwohl sie nur um 21 Quadratkilometer kleiner war als die zentrale Zone, lebten hier weniger als halb so viele Menschen. Die Grenzen der Entwicklung in dieser Region sind durch die Lage vorgegeben: Im Westen durch die Trennung von Pakistan, im Norden durch unwirtliche Gebirgslandschaften, welche Landwirtschaft nur in den wenigen fruchtbaren Tälern ermöglichen und im Süden durch die Wüste Tharr, die in großen Teilen Rajasthans die Besiedlung unmöglich machte. Allein der fruchtbare Punjab und die Metropole Delhi gewähren hier die Möglichkeit wirtschaftlicher Prosperität. Doch die Bevölkerungszahl dieser Regionen war einfach zu gering. So lebten 1971 lediglich 13,6 Mio. Menschen im Punjab und in Delhi 3,7 Mio. Einwohner, entgegen den 83,8 Mio. Einwohner Uttar Pradeshs war dies wenig. Es waren und sind Inseln der Fortschrittlichkeit. So gilt der Punjab bezüglich der Infrastruktur als am besten entwickelte Region Indiens, auch ist dies die Region Indiens, dessen Bildungssystem lange Zeit das höchste Niveau erreichte.⁹⁹ Schon 1893 wurde die erste Lebensversicherung im Punjab gegrün-

⁹⁶ Handbook of Statistics on the Indian Economy 2008-09, S. 14f.

⁹⁷ Desai (loc. cit.), S. 5.

⁹⁸ R. M. Ray: Life Insurance in India. Its History, Law, Practice, and Problems. Bombay 1941, S. 16f.

⁹⁹ Nirvikar Singh; T. N. Srinivasan: Indian Federalism, Economic Reforms, and Globalisation. In: Jessica S. Wallack; T. N. Srinivasan: Federalism and Economic Reform. International Perspectives. Cambridge 2006, S. 329, 337f.

det.¹⁰⁰ Mit der Lakshmi entstand hier 1924 eine der erfolgreichsten Versicherungen vor der Verstaatlichung. Doch gerade die Geschichte der Lakshmi ist eng verbunden mit dem Schicksal des Punjab. 1947 musste die Lakshmi ihren Sitz aus dem zuvor zentral gelegenen Lahore nach Delhi verlegen. Der Punjab wurde nahezu in der Mitte zwischen Indien und Pakistan geteilt. Nur der etwas kleinere Teil, in dem die Sikh den größten Anteil der Bevölkerung stellten, verblieb bei Indien. Delhi dagegen kann nicht auf eine solch lange Lebensversicherungsgeschichte zurückblicken. Erst im Jahr 1920 wurde dort mit der Venus die erste Gesellschaft gegründet. Die deutsche Allianz war 1928 das erste – und einzige – ausländische Unternehmen, das in Delhi seinen Hauptsitz hatte. Die Hauptstadt hat seit der Unabhängigkeit einen erstaunlichen Aufschwung erlebt. Von einer halben Million Einwohner in den 1940er Jahren stieg die Bevölkerung – wohl nicht zuletzt auch wegen der Vertreibungen in Folge der Vivisektion Indiens – bis 1951 auf über Neunhunderttausend. 1991 betrug die Bevölkerungszahl 7,2 Mio.¹⁰¹ Im Zuge dieses Aufstieges wurde die zuvor vor allem kulturell bedeutende Stadt zum Zentrum für Handel und Industrie. Von 1961 bis 1981 stieg die Zahl der Arbeiter in der Metropolregion Delhi von 854.451 auf 2.002.192.¹⁰² Aber auch die Verwaltung Indiens war ein großer Arbeitgeber an diesem Standort. 1,1 Mio. Menschen waren 1992-93 in der öffentlichen Verwaltung beschäftigt.¹⁰³ Die Industrie schuf Arbeitsplätze in der Textilverarbeitung, Elektronik- und Präzisionsverarbeitung und Gebrauchsgüterindustrie. Von lediglich 95.137 Angestellten in der Industrie (1951) stieg deren Zahl über 187.034 (1961) über 291.585 (1971) bis auf 568.910 Angestellte 1981.¹⁰⁴ Delhi kommt heute, neben der schon seit 1911 innegehabten Vorrolle als Hauptstadt, auch eine wichtige Bedeutung als Wirtschaftszentrum, als das Oberzentrum Nordindiens, zu. Doch abgesehen davon blieb die wirtschaftliche Entwicklung der Nordregion eher zurückhaltend. Außerhalb Delhis kam es nicht zu einem solch prosperierenden Wirtschaftswachstum, wie es zum Beispiel die südliche Zone erlebte. Deshalb war in der nördlichen Zone auch die Entwicklung des Versicherungsgeschäfts nicht so erfolgreich wie in den anderen Zonen. In 23 von 36 Jahren zwischen 1956 bis 1991 lag die nördliche Zone unter den LIC-Zonen auf dem letzten Rang. Doch gemessen an der Einwohnerzahl lag das Neugeschäft doppelt so hoch wie in der zentralen Zone und gleichauf mit der erfolgreichen

¹⁰⁰ Desai (loc. cit.), S. 11.

¹⁰¹ Census of India 1991.

¹⁰² Economic Survey of Delhi, 2005-2006, S. 60.

¹⁰³ Ebd., S. 63.

¹⁰⁴ Ebd., S. 94.

westlichen Zone. Obwohl hier das Gesamtgeschäft am niedrigsten lag, lag die durchschnittliche Versicherungssumme am höchsten. Dies gilt für den gesamten Zeitraum. Wurden 1960 in der südlichen Zone 352.196 Policen neu abgeschlossen, waren es im selben Jahr in der nördlichen Zone lediglich 152.569.¹⁰⁵ Diese Relation blieb über den betrachteten Zeitraum bestehen: 1985-86 waren es 644.861 zu 285.206 Policen.¹⁰⁶ Es waren die räumliche Begrenztheit der nördlichen Gegend und die geringe Einwohnerzahl des Kaschmirs und Rajasthans, die das Geschäft hier erschwerten. In den geographisch so kleinen Gegenden des Punjab und der Metropolregion Delhi dagegen war die Versicherung sehr erfolgreich und erreichte viele Menschen.

Die östliche Zone wird geprägt durch das Oberzentrum Kalkutta. Weiterhin gehören ihr einige der ärmsten Bundesstaaten Indiens an. Bihar und Orissa sind traditionell das Armenhaus Indiens, waren bezüglich Bildung, Bruttosozialprodukt pro Einwohner und Gesundheitsversorgung stets auf den letzten beiden Plätzen in indienweiten Vergleichen. Der östlichste Bundesstaat Manipur, sowie die sukzessive ausgegründeten Staaten Nagaland (ab 1963), Meghalaya (ab 1972), Tripura (ab 1972), Arunachal Pradesh (ab 1975) und Mizoran (ab 1985) spielten in der ökonomischen Gesamtentwicklung Indiens praktisch keine Rolle. Gemein ist ihnen ihre Abgelegenheit: Sie liegen eingeklemt zwischen Bangladesch, Birma, Bhutan und China. Geographisch liegen sie an der Schnittstelle zwischen indischem Subkontinent und eurasischer Kontinentalplatte und kulturell sind sie weder eindeutig dem indischen noch dem indochinesischen Raum zuzuordnen. Es ist hier, wie Braudel für die Gebirgsregionen des Mittelmeeres anmerkt, dass in diesen unzugänglichen Regionen ein ganz eigener Schlag Mensch in einer gewissen Rückständigkeit verblieben ist.¹⁰⁷ Hier haben sich kulturelle Muster bewahrt, die relativ unterschiedlich zu denen der mehrheitlich Hindu-gerägten Gesellschaft Indiens sind. In Union mit diesen Kleinststaaten wird Assam zu den Sieben Schwesterstaaten gezählt, deren kulturelle Genese anders als im übrigen Indien vonstatten ging.¹⁰⁸ Assam ist zwar seit langem weltweit wegen seines Tees berühmt, wies aber ansonsten bis auf die Gewinnung und Raffinierung von Erdöl keine ausgeprägte Industrialisierung auf. Mit einer Bevölkerung von 8 Mio. Einwohner (1951) bis 18 Mio. Einwohner (1981) war es der

¹⁰⁵ LIC Annual Report 1960.

¹⁰⁶ LIC Annual Report 1985-6.

¹⁰⁷ Fernand Braudel: *Das Mittelmeer und die mediterrane Welt in der Epoche Philipps II.*, 3 Bände, Frankfurt 1994 [erstmalig 1949], Band 1, S. 45 und 54.

¹⁰⁸ Zu der im Zuge der politischen Emanzipation gesuchten historischen Identität dieser Staaten das Manifest von J. P. Saikia: *The Land of seven sisters*. Assam 1976.

Bedeutendste der östlichen Bundesstaaten, gemessen an der Gesamtgröße Indiens ist es aber von verschwindender Bedeutung. Wesentliches ökonomisches Rückgrat war hier Westbengalen. Dessen Bevölkerung wuchs in dem betrachteten Zeitraum von 26 Mio. Einwohnern auf 55 Mio. Einwohner. Trotz einer sehr hohen Bevölkerungsdichte, die, zum Beispiel, die der Niederlande weit übertraf, war der größte Teil des Landes agrarisch geprägt. Neben dem bekannten Darjeelingtee wurden vor allem Reis und Jute angebaut. Von der Unabhängigkeit bis zur Liberalisierung der Wirtschaft Anfang der 1990er Jahre stagnierte die Weiterentwicklung der Industrie. Die großen Stahlwerke in Durgapur, Zuckerraffinerien und Düngemittelhersteller prägten das produzierende Gewerbe. Doch die Etablierung neuer Industriezweige wollte nicht gelingen. Zentrum der ganzen Region und Westbengalens war und blieb Kalkutta. Deren Stadtentwicklung war vor allem durch die hungernde Landbevölkerung geprägt, die bei der großen bengalischen Hungersnot 1943 in die Slums Kalkuttas flüchtete.¹⁰⁹ Ebenso durch die zahlreichen Flüchtlinge aus Ostbengalen im Zuge der Teilung¹¹⁰ und zuletzt 1971 im Zuge des Bangladeschkrieges. Es war dieses Umfeld, in dem „alle gezwungen waren jede Arbeit anzunehmen um einfach zu überleben“,¹¹¹ das eine armenische Nonne dazu veranlasste, ihren Orden der „Missionarinnen der Nächstenliebe“ zu gründen und das Günter Grass veranlasste, Kalkutta als „Scheißhaufen Gottes“ zu bezeichnen.¹¹² In den 1960er bis 1980er Jahren kam es durch die Konzentration auf die agrarische Entwicklung zur Abwanderung von Facharbeitern; durch die politische Stigmatisierung westlicher Kulturformen („aposhonskriti“ genannt) wurde eine junge Intelligentsia abgeschreckt.¹¹³ Die grundlegenden Voraussetzungen für Hochtechnologieunternehmen wurden nicht geschaffen, junge Ingenieure und IT-Spezialisten fanden keine Arbeitgeber. Die initiale Voraussetzung für die Ansiedlung von Hochtechnologie war nicht gegeben und die mangelnde Attraktivität des Standorts wurde zur *self fulfilling prophecy*. Kalkutta wurde mit der Zeit bezüglich der Infrastruktur immer rückständiger.¹¹⁴ Die hohe Kriminalitätsrate – 1997 belegte die Stadt in einem landesweiten Vergleich der 23 größten Städte den

¹⁰⁹ Paul R. Greenough: Prosperity and misery in modern Bengal: the famine of 1943-1944. New York 1982; M. Tauger: Entitlement, Shortage and the 1943 Bengal Famine: Another Look. In: The Journal of Peasant Studies 31 (2003), S. 45-72.

¹¹⁰ In Bengalen kam es – anders als im Punjab und im Kaschmir auf der Westseite des Subkontinents – zu keinem Bevölkerungsaustausch, also einen bilateralen Wechsel von Bevölkerung, sondern nur zur Vertreibung und Flucht vornehmlich von Hindus aus Ostbengalen.

¹¹¹ Krishna Dutta: Calcutta. A cultural and literary history. Oxford 2003, S. 175.

¹¹² Günter Grass: Zunge zeigen. Ein Tagebuch in Zeichnungen. Darmstadt 1988.

¹¹³ Dutta (loc. cit.), S. 28f.

¹¹⁴ Ebd. S. 30.

letzten Platz¹¹⁵ – wird ihren Anteil an der Regression der Metropole gehabt haben. Dennoch kam ihr als regionales Oberzentrum in den 1980er Jahren noch eine gewisse Bedeutung zu. Hafen und Flughafen wickelten 1985-86 immerhin noch rund zehn Prozent der indischen Im- und Exporte ab.¹¹⁶

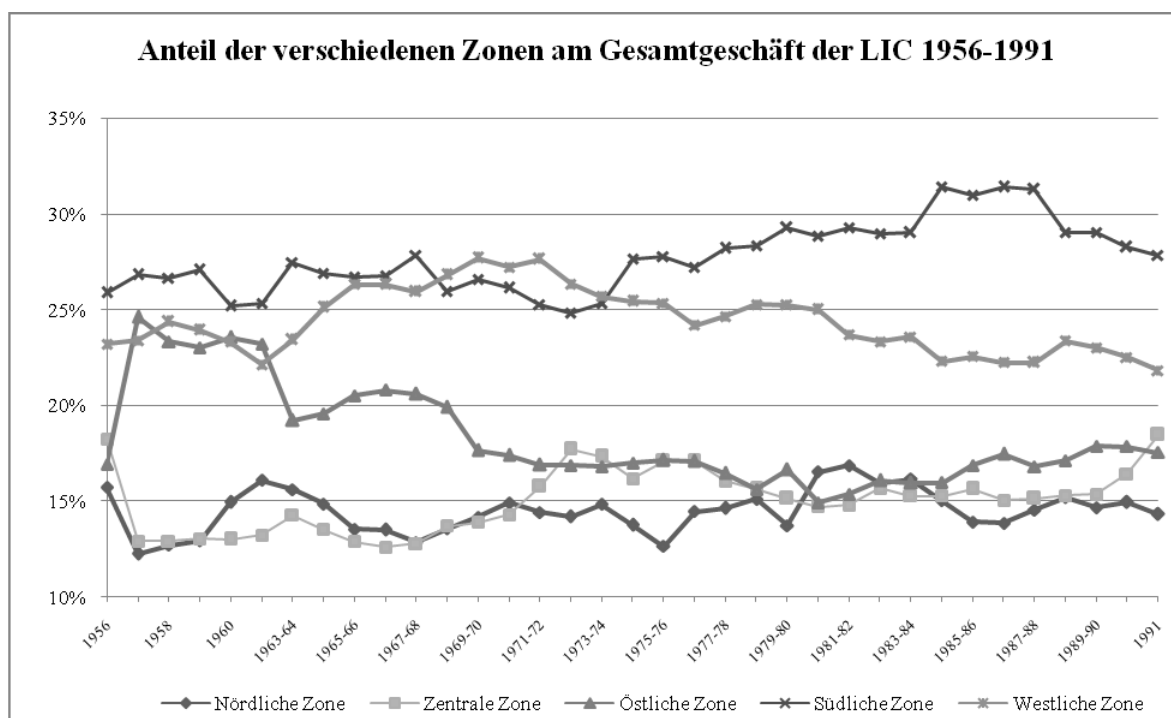
Die Entwicklung der Lebensversicherung in der östlichen Zone lief parallel zum wirtschaftlichen Abschwung der Region. 1957 kurz nach der Gründung der LIC lag diese Zone im Vergleich der verschiedenen Zonen mit 24,6 Prozent Anteil am Gesamtgeschäft nur knapp hinter der südlichen Zone auf Platz zwei. Seitdem ist die Bedeutung der östlichen Region immer weiter gesunken: 1980 lag sie mit 14,9 Prozent Anteil nur marginal vor der nördlichen Zone (mit 14,7 Prozent) auf dem vorletzten Platz. Im Laufe der Zeit hatte sich die Bedeutung der östlichen Region deutlich verringert, wenig ist vom Glanz des einstigen Versicherungszentrums geblieben. Neben den ältesten Versicherungsunternehmen, die von Briten gegründet worden waren, waren zu kolonialer Zeit dort auch einige der ruhmreichsten indischen Versicherungen beheimatet. So die 1907 im Geburtshaus des Nationaldichters Tagore begründete Hindusthan, die mit fast einer halben Million Versicherten zum Zeitpunkt der Verstaatlichung¹¹⁷ immerhin die zweitgrößte Lebensversicherung nach der Oriental war und die Metropolitan, die ebenfalls zu den größten Versicherungen vor der Verstaatlichung zählte. Von der Mitte der 1920er bis zur Mitte der 1930er Jahre, war Kalkutta Ort der schnellsten Entwicklung des Lebensversicherungsgeschäfts in Indien gewesen.¹¹⁸ Die Entwicklung nach der Verstaatlichung konnte an diese stolze Tradition nicht anknüpfen.

¹¹⁵ Ebd., S. 23.

¹¹⁶ Abhijit Banerjee; Pranab Bardhan et alii: Strategy for Economic Reform in West Bengal. In: Economic Development of West Bengal. Band 1, S. 23. Wie die Autoren weiter ausführen, sank der Anteil bis 1998-99 auf vier Prozent.

¹¹⁷ Indian Insurance Year Book 1954.

¹¹⁸ Bhave (loc. cit.), S. 151f.

Diagramm 8: Anteil der verschiedenen Zonen am Gesamtgeschäft der LIC 1956-1991¹¹⁹

Insgesamt verlief die Entwicklung der Versicherung in den verschiedenen Zonen recht gleichförmig. War es ausdrückliches Ziel der Verstaatlichung gewesen, durch die LIC die regionalen Differenzen zu verringern, so muss bilanziert werden, dass dies nicht gelang. Der Umsatz der erfolgreichsten Zone lag zwischen 175 und 222 Prozent der erfolglosesten Zone. Eine Verringerung der Differenz ist indes nicht zu diagnostizieren: Lag der Mittelwert des Geschäfts der umsatzstärksten Zone verglichen mit der umsatzschwächsten Zone für die 1960er Jahre bei 186 Prozent, wuchs er in den 1970er Jahren auf 190 Prozent und in den 1980er Jahren auf 197 Prozent an.¹²⁰ Daraus abzuleiten, dass während der Verstaatlichung eine Konzentration der Versicherung auf einige Regionen erfolgte, wäre übertrieben. Das Gegenteil – also die vielfach kolportierte Aussage, Versicherung wäre erst durch die Verstaatlichung in alle Regionen Indiens gekommen – ist aber genauso wenig zutreffend. Wie bereits oben geschildert, hatte sich die Versicherung zum Zeitpunkt der Verstaatlichung in viele entlegene Gegenden Indiens ausgebreitet und es besteht aus Sicht des Autors kein Zweifel daran, dass die Ausbreitung der

¹¹⁹ Nach den LIC Annual Reports 1956-1991.

¹²⁰ Eigene Berechnung auf Grundlage der LIC Annual Reports 1956-1991, Vergleich der umsatzstärksten und umsatzschwächsten Zone (new business written), rechnerisches Mittel der Differenzen pro Jahr, nicht Differenz der summierten Werte pro Jahr.

Versicherung in die noch abgelegeneren Gegenden auch ohne Verstaatlichung erfolgt wäre.

Von großem Interesse wäre es, zu erfahren, wie sich die Versicherung in den einzelnen Bundesstaaten des Subkontinents entwickelt hat. Gerade weil in den einzelnen Regionen so unterschiedliche Wege eingeschlagen wurden und gerade weil diese gouvernementale Ebene so wichtig war für die Entwicklung des Landes, wäre es hilfreich, wenn auch lange Reihen hierfür vorlägen, die den Vergleich zwischen Versicherungs- und Landesentwicklung ermöglichen würden. Doch diese Daten liegen nur sehr rudimentär vor. Es sollen also aus dem nur lückenhaft vorliegenden Zahlenmaterial Anregungen für die weitere die weitere Erforschung der Versicherungsentwicklung in die unterschiedlichen Staaten abgeleitet werden.

Von der LIC wurde von 1971-72 bis 1981-82 der Anteil verschiedener Bundesstaaten am Gesamtbestand ausgewiesen. Nicht ausgewiesen wurde das Neugeschäft in den jeweiligen Bundesstaaten. Insofern ist es problematisch hieraus langfristige Entwicklungen ableiten zu wollen. Interessant ist es aber, dass es zu großen Verschiebungen zwischen den Staaten kam. Die relative Bedeutung von Kerala stieg um 23,4 Prozent, während Westbengalen 18,0 Prozent seines relativen Anteils verlor. Deutlich ist auch zu sehen, dass sich diese Verschiebungen innerhalb einer Zone durchaus ausgleichen konnten. So glich Kerala den relativen Verlust von Tamil Nadu mit 17,0 Prozent aus, während in der östlichen Zone Orissa von Westbengalen 14,9 Prozent hinzugewinnen konnte.¹²¹ Die Verschiebungen auf dieser Ebene sind wesentlich größer als die Verschiebungen zwischen den Zonen. Dies ist ein Indiz dafür, dass in der LIC bewusst darauf geachtet wurde, dass eine gewisse Parität zwischen den Zonen gewahrt blieb. Es ist zu vermuten, dass es wichtiger erschien, zwischen den Verwaltungseinheiten der LIC eine Gleichmäßigkeit des Neugeschäfts herzustellen, denn auf der Ebene der politischen Einheiten. Mit anderen Worten scheint es Teil der Unternehmenspolitik gewesen zu sein, darauf zu achten, dass die Unternehmensteile in ihrer Bedeutung nicht zu sehr schwankten, sodass keine Ungleichbehandlung der verschiedenen Gegenden unterstellt werden konnte.¹²²

¹²¹ Berechnungen nach den Angaben in den LIC Annual Reports 1971-1982.

¹²² Ein Hinweis hierauf ist die Tatsache, dass sich die LIC ab 1981 bemühte, sich entsprechend ihrer verschiedenen Zonen aufzusplitten (siehe unten, S. 485f). Der Zwang, den sie sich antat um die Parität zu waren, stand möglicherweise im Missverhältnis zu den Synergieeffekten des gemeinschaftlichen Auftretens.

Was wäre nun, wenn die LIC nicht in die bekannten Zonen, sondern in Staaten untergliedert gewesen wäre? Sicher wäre ihre Entwicklung anders verlaufen. Nicht nur Unterschiede zwischen ländlichen und urbanen Regionen wären stärker zutage getreten, die Diskrepanz zwischen den verschiedenen Landesteilen hätte nicht dermaßen kaschiert werden können und nicht zuletzt wäre das Interesse der Landesparlamente an der LIC größer gewesen. So gab es auf der Ebene der Bundesstaaten ein nur geringes Interesse an der LIC und dieses konzentrierte sich stärker auf die Anlagepolitik als auf das Neugeschäft. Für 1980-81 wird hier der Versuch unternommen, die Bedeutung des Geschäfts in den verschiedenen Bundesstaaten zu bestimmen, denn für dieses Jahr liegen sowohl die Angaben zum Gesamtgeschäft, als auch zum Nettoinlandsprodukt aufgeschlüsselt für einen Großteil der Bundesstaaten vor. Zwar fehlen bei der Darstellung der LIC von insgesamt zehn Bundesstaaten und Unionsterritorien die aufgeschlüsselten Daten zu deren Versicherungsumsätzen,¹²³ doch machten diese Regionen am Inlandsprodukt insgesamt einen Anteil von nur 1,4 Prozent aus. Sie können also für die Betrachtung der Gesamtentwicklung vernachlässigt werden. Wenn also die prozentuale Bedeutung des Versicherungsgeschäfts pro Bundesstaat verglichen wird mit der prozentualen Bedeutung des Nettoinlandsprodukts pro Bundesstaat, ist es möglich, Unterschiede im Stand der Versicherungsausbreitung zu diagnostizieren.

Dies ist in Diagramm 9 veranschaulicht. Es tun sich erstaunliche Differenzen auf. So war in Maharashtra der Anteil der verglichenen Staaten am Nettoinlandsprodukt mit 14,6 Prozent nur geringfügig größer als der von Uttar Pradesh (13,5 Prozent). Doch mit 19,6 Prozent zu 9,9 Prozent des Versicherungsgeschäfts war der Anteil hier fast doppelt so groß.¹²⁴ Während Maharashtra Bombay, die Hauptstadt der Versicherung in Indien, beheimatet und sich hier die Industrialisierung und der Außenhandel im stärksten Maße entwickelt haben, repräsentiert Uttar Pradesh geradezu das traditionelle Indien. Ohne dass hier eine lange Reihe existiert, die zeigen würde, wie sehr es von 1956 bis 1980 gelungen war, die Versicherung auszubreiten, ist doch der strukturelle Unterschied zwischen den beiden Staaten deutlich zu erkennen. Uttar Pradesh war eben noch nicht so weit durch diese moderne Finanzinstitution erschlossen. Weitere extreme Beispiele sind der Punjab, in dem das Versicherungslevel deutlich unter der wirtschaftlichen Leistung

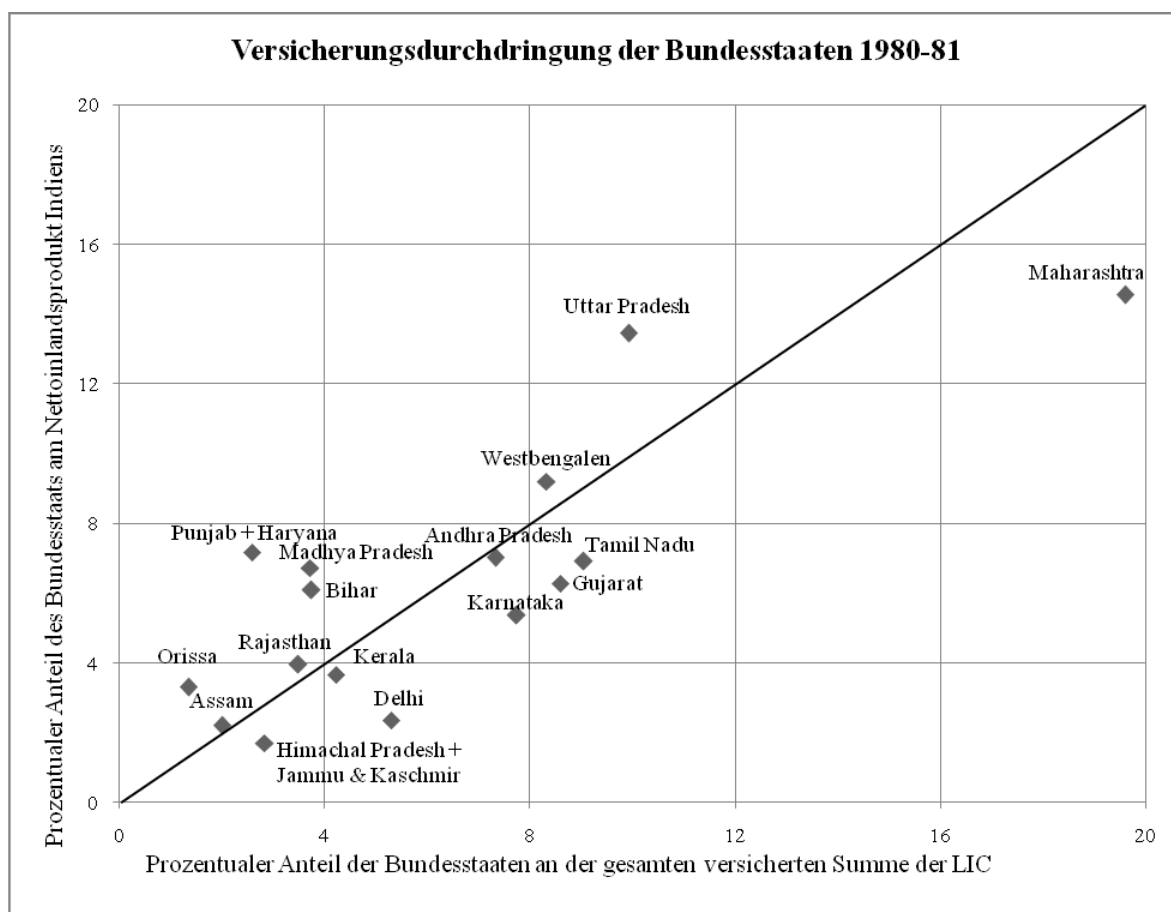
¹²³ Andamaren & Nikobaren, Arunachal Pradesh, Goa, Manipur, Meghalaya, Mizoram, Nagaland, Pondicherry, Sikkim, Tripura.

¹²⁴ Zumal, wenn bedacht wird, dass Uttar Pradesh damals 105 Mio. Einwohner hatte und Maharashtra nur 63 Mio. Einwohner (Census of India 1981) und das Versicherungsniveau pro Einwohner dieser beiden großen Bundesstaaten sich fast um den Faktor vier unterschied.

des gesamten Bundesstaats blieb und Delhi, in dem das Versicherungsniveau über dem des Bruttoinlandsprodukts lag. Während es sich im Falle Delhis gut mit dessen Urbanität erklären lässt, dass dort ein überdurchschnittliches Versicherungsniveau herrschte, ist das im Vergleich zum Wohlstand des Punjab dort insgesamt geringe Versicherungsniveau nicht zu erklären. Vielleicht bot der dort dominierende Sikhismus weniger Anreize zum Abschluss einer Lebensversicherung als der Hinduismus. Jedoch erklärte ein dem Sikhismus angehörender Versicherungsangestellter, dass aus der Sicht seiner Religion keine Hinderungsgründe für den Abschluss von Versicherungen vorlägen.¹²⁵ Auch ist der Punjab nicht agrarischer geprägt als andere Bundesstaaten, wie zum Beispiel Kerala. Letztlich bleibt kein Ansatzpunkt, um zu fragen, warum das Versicherungsniveau in dem Bundesstaat nicht höher lag. Andere Bundesstaaten wie Madhya Pradesh, Orissa, Bihar und Rajasthan waren sehr agrarisch geprägt. Dass das Versicherungsniveau hier niedriger lag als in den urbanisierteren Staaten Karnataka, Gujarat oder Tamil Nadu, lässt sich durch die Unterschiede in der demographischen Zusammensetzung erklären.

Unklar bleibt jedoch, weshalb in den weit abgelegenen eher armen und agrarisch geprägten Regionen Himachal Pradesh, Jammu und Kaschmir so ein großer Anteil der Bevölkerung versichert war. Eine Vermutung ist, dass dieses Geschäft nicht für die einheimische Bevölkerung verrechnet wurde, sondern vor allem durch die dort stationierten Soldaten zustande kam. Da seit Anfang der 1970er Jahre die indischen Streitkräfte ihre Gruppenversicherungen über die LIC bezogen, ist zu vermuten, dass die dort zahlreich stationierten Soldaten den Ausschlag für das erfolgreiche Geschäft in den Regionen gaben.

¹²⁵ Mündliche Auskunft von Bikrank Singh von der National Insurance Company im Juni 2008.

Diagramm 9: Versicherungsdichte der indischen Bundesstaaten 1980-81¹²⁶

Viel weiter lässt sich eine Deutung des Geschäfts in den Bundesstaaten nicht vornehmen, ohne den Boden der so spärlich vorhandenen Fakten zu verlassen.

Das Geschäft in den Metropolregionen ist weit besser dokumentiert. Wenn man sich nicht auf die Betrachtung von Versicherung innerhalb politischer Grenzen festlegt, sondern von einem Konzept ausgeht, das Versicherung innerhalb von Märkten definiert,¹²⁷ scheint dies sogar der reizvollere Weg zu sein. Es handelt sich hierbei um eine gewisse Ambivalenz des staatlichen Versicherungsunternehmens: Einerseits handelt Versicherung stets nur innerhalb eines normativen (größtenteils gesetzlich abgesicherten) Rahmens, der sich im Zuge administrativer Verwaltung bildet. Das staatliche Versicherungsunternehmen wurde entlang dieser Verwaltungsgrenzen installiert. Andererseits versuchte sie als ein nach Wirtschaftlichkeitskriterien operierendes Unternehmen zu agieren. Sie verhielt sich wie eine Firma. Dementsprechend orientierte sich die LIC, ihr

¹²⁶ Handbook of Statistics on the Indian Economy 2002-03, S. 14f., LIC Annual Report 1980-81.

¹²⁷ Vgl. Dieter Farny: Die Versicherungsmärkte: Eine Studie über die Versicherungsmarkttheorie. Berlin (West) 1961.

Geschäft betreffend, nicht an Verwaltungsgrenzen, sondern eben auf Grundlage von – hier noch nicht weitergehend definierten¹²⁸ – Versicherungsmärkten. Die Metropolen waren die Einfallstore der Versicherung in Indien gewesen. Bombay, Madras und Kalkutta waren die drei geografischen Ausgangspunkte der indischen Versicherungsgeschichte gewesen. Wie aber verschob sich das Gewicht zwischen diesen Zentren? Wie weit gelang es Lebensversicherung sich stärker in den Unterzentren zu verbreiten? Und wie weit gelang es den traditionellen Zentren ihren Vorrang vor den aufstrebenden Regionen zu bewahren?

Bei einer Betrachtung der vier größten Metropolen (Bombay, Delhi, Kalkutta, Madras) losgelöst vom Hinterland wird ihre überragende Bedeutung deutlich. 1960 betrug ihr Anteil am Neugeschäft der LIC stolze 30,6 Prozent, wohingegen ihr Anteil an der Bevölkerung Indiens lediglich bei 10,0 Prozent lag.¹²⁹ Auch 1970-71 lag ihr Anteil mit 31,3 Prozent des Neugeschäfts deutlich über dem an der Bevölkerung (9,7 Prozent).¹³⁰ Erst im Laufe der 1970er Jahre kam es sukzessive zu einem leichten Bedeutungsverlust dieser vier Metropolen. Ihr Anteil am Neugeschäft sank von 26,5 Prozent (1971-72) auf 24,1 Prozent (1976-77) und 1981-82 lag ihr Anteil am Neugeschäft bei 25,1 Prozent.¹³¹ Ihre Gewichtung bezüglich des Anteils der Bevölkerung blieb dabei mit 9,6 Prozent fast unverändert.¹³² Der Gesamttrend dieser vier Metropolen ist nicht besonders signifikant, zeigt aber, dass eine langsame Verschiebung des Gesamtgeschäfts in andere Orte stattfand. Doch dieser Eindruck wird der unterschiedlichen Entwicklung der Metropolen nicht gerecht. Das Geschäft Bombays zum Beispiel wuchs durch die Verstaatlichung weiter. Sein Anteil am Gesamtgeschäft hatte 1961 noch bei 9,7 Prozent gelegen, bis 1971 stieg er jedoch auf 11,2 Prozent an. Dieses relative Gewicht konnte die Division auch in den 1980er Jahren behaupten.¹³³ Das Geschäft in Delhi und Madras dagegen lag im gesamten Zeitraum relativ konstant bei 4,5 beziehungsweise 4 Prozent. Allein in Kalkutta fand ein Verlust an relativem Geschäft statt. War die Stadt Anfang der 1960er Jahre mit 10,68 Prozent Geschäftsanteil noch die umsatzstärkste Division gewesen, erlebte sie von da an eine sukzessive Rückwärtsentwicklung. Das Neugeschäft in Kalkutta

¹²⁸ In der Tat ist die Definition des indischen Lebensversicherungsmarktes schwer zu fassen. Da es keine Pluralität des Marktangebots gab, ist das Kriterium der Nachfrage zentrales Merkmal dieses Versicherungsmarktes. Siehe dazu weiter unten zum Anteil der Lebensversicherung an den Haushaltsersparnissen.

¹²⁹ Census of India 1961.

¹³⁰ Eigene Berechnungen nach den Annual Reports der LIC für 1960 und 1970, sowie den Bevölkerungsangaben der Reserve Bank of India (Handbook of Statistics on the Indian Economy).

¹³¹ LIC Annual Report 1981-82.

¹³² Handbook of Statistics on the Indian Economy.

¹³³ So betrug der relative Anteil 1981-82 11,1 Prozent des Gesamtgeschäfts.

sank bis 1981-82 auf 5,0 Prozent des Gesamtgeschäfts. Damit hatte sich die Bedeutung dieses Versicherungsstandorts halbiert. Auf hunderttausend Einwohner wurden dort Anfang der 1980er Jahre jährlich nur noch 377 Versicherungsverträge abgeschlossen. Damit lag Kalkutta nur noch knapp vor dem Landesdurchschnitt von 286 Policen auf hunderttausend Einwohner.¹³⁴ Wenn man bedenkt, dass die Zahl der Versicherungsverträge in Relation zur Einwohnerzahl gut zwei Dekaden zuvor dreifach so hoch lag, wird deutlich, dass in den 1960er und 1970er Jahren ein massiver Abschwung der Lebensversicherung in Kalkutta stattgefunden hatte.¹³⁵

Eine deutlich andere Entwicklung vollzogen die beiden aufstrebenden Metropolen Bangalore und Hyderabad. Beide waren Hauptstädte gewesen. Hyderabad war Hauptstadt des größten indischen Fürstenstaats und bis 1949 hatte hier der Nizam als absolutistischer Herrscher von britischen Gnaden regiert. Ökonomisch war der gesamte Fürstenstaat in seiner Feudalstruktur verhaftet geblieben.¹³⁶ Versicherung war für Hyderabad noch neu und wenig entwickelt gewesen. Doch wie andere Technologien auch kam die Versicherung bald nach Hyderabad. Anfang der 1960er Jahre lebten in der gesamten Metropolregion Hyderabad 20,9 Mio. Menschen. Dies waren beträchtliche 4,8 Prozent der indischen Gesamtbevölkerung.¹³⁷ Davon jedoch lebten nur rund eineinhalb Millionen in der unmittelbaren Stadtregion. Der größte Teil der Bevölkerung lebte in den ländlicheren Teilen des ehemaligen Fürstenstaates. Dieses Verhältnis wandelte sich strukturell zu einer stärkeren Bedeutung des Zentrums. So waren 1971 nur noch 19,8 Millionen Menschen in der Gesamtregion beheimatet, aber eine Migration (Landflucht) hatte in die Stadt eingesetzt, in der nun 1,8 Mio. Menschen lebten. Die relative Bedeutung Hydabads an der Gesamtbevölkerung Indiens war damit auf 3,7 Prozent gesunken. Doch aus einer unterversicherten Gegend mit lediglich 2,9 Prozent des gesamten Lebensversicherungsgeschäfts war mit 3,3 Prozent des Gesamtgeschäfts eine durchschnittlich versicherte Region geworden.¹³⁸ Dieser Konzentrationsprozess setzte sich fort. Die Gesamtbevölkerung der Region stabilisierte sich bis 1981 auf 20 Mio. Einwohner, doch dabei wuchs der Anteil des Zentrums auf ein Achtel der Gesamtbevölkerung der Metropolregion Hyderabad an. Der relative Anteil an der Bevölkerung Indiens

¹³⁴ Zahlen für das Geschäftsjahr 1981-82, eigene Berechnungen.

¹³⁵ Eigene Berechnung nach den LIC Annual Reports.

¹³⁶ John Zubrzycki: *The Last Nizam. The Rise and Fall of India's Greatest Princely State*. Sydney 2006, passim, insbesondere S. 113, 168, 180.

¹³⁷ Census of India 1961.

¹³⁸ Eigene Berechnungen, Daten aus den Zensen für Indien 1961 und 1971, V. Ramakrishna Reddy: *Economic history of Hyderabad State: Warangal Suba, 1911-1950*. Delhi 1987, S. 15-17.

betrug nun nur noch 2,9 Prozent, doch der des Neugeschäfts 3,5 Prozent. Ohne dass Hyderabad bis dahin ein finanzielles Oberzentrum geworden war, hatte es sich von einer feudalen Wirtschaftsordnung hin zu einer weitgehend anschlussfähigen Metropole entwickelt. Insbesondere der Konzentrationsprozess des Zentrums hielt auch in den folgenden Jahren an, sodass die Einwohnerzahl heute rund vier Millionen beträgt.¹³⁹

Ganz anders waren die Voraussetzungen in Bangalore. Der Fürstenstaat Maisur war weit fortschrittlicher gewesen als das feudale Hyderabad. Neben einem indisch geprägten Stadtkern hatte Bangalore einen britisch geprägten Stadtkern. Getrennt wurden diese beiden Bereiche durch umfangreiche Parkanlagen, die Bangalore den Beinamen „Gartenstadt“ verschafften. Stand der Fürstenstaat zwar formell unter der Herrschaft des Radschas, lag das eigentliche Machtzentrum im britischen Stadtteil. Dieser Aufgeschlossenheit gegenüber der westlichen Kultur war es wohl zu verdanken, dass Bangalore eine der modernsten Städte Asiens wurde. So war sie bereits 1893 an das Eisenbahnnetz angebunden worden¹⁴⁰ und 1906 die erste Stadt des Subkontinents, die elektrifiziert wurde.¹⁴¹ Auch die Versicherung hatte in Maisur eine lange Tradition. Bereits 1891 wurde für die Staatsbediensteten eine Lebensversicherung in Höhe von zehn Prozent ihres monatlichen Gehalts eingeführt.¹⁴² Dieses rudimentäre Versicherungsschema ging über die Existenz des ihm zugrundeliegenden Staates hinaus und wurde erst 1956 durch die LIC abgelöst. Ab 1916 wurde diese „Official Branch Insurance“ durch einen zweiten Flügel, die sogenannte „Public Branch Insurance“, ergänzt. Mit einem Neugeschäft von 7,7 Mio. Rupien in der Official Branch Insurance und 18,2 Mio. Rupien in der Public Branch Insurance war diese Form der Versicherung 1954-55 zumindest unter den zwanzig bedeutendsten Versicherungsorganisationen des Subkontinents.¹⁴³ So scheint es auch plausibel, dass 1961 hier die Anzahl neu abgeschlossener Policen pro Einwohner mehr als doppelt so hoch lag wie in Hyderabad.¹⁴⁴ Im Zuge des Bevölkerungsanstiegs der folgenden Jahre wuchs auch das Lebensversicherungsaufkommen

¹³⁹ Census of India 2001.

¹⁴⁰ Michael Mann: Geschichte Indiens vom 18. bis zum 21. Jahrhundert. Paderborn et alii 2005, S. 302.

¹⁴¹ Somerset Playne; J. W. Bond; Arnold Wright: Southern India: its history, people, commerce, and industrial resources. London 1914-15, S. 211f.

¹⁴² Bhawe (loc. cit.), S. 59.

¹⁴³ Eigene Berechnungen nach Bhawe (loc. cit.), Indian Insurance Year Book 1955.

¹⁴⁴ Bei 484 Policen auf hunderttausend Einwohner zu 186 Policen auf hunderttausend Einwohner. Dennoch wäre es verfehlt zu behaupten, dass Bangalore eine Versicherungsmetropole gewesen sei. Der landesweite Schnitt lag in diesem Jahr bei 332 Policen auf hunderttausend Einwohner und eine Metropole wie Bombay kam sogar auf 1426 Policen pro hunderttausend Einwohner. Es bleibt festzuhalten, dass diese Rückständigkeit wie in Hyderabad hier nicht gegeben war, sondern bereits eine Vorgeschichte die schnellere Etablierung der LIC begünstigte.

Bangalores an. Hatte der Anteil am Gesamtgeschäft der LIC 1961 noch bei zweieinhalb Prozent gelegen, war er bis 1981-82 auf 3,7 Prozent gestiegen, die relative Gewichtung hatte sich also um fast fünfzig Prozent vergrößert.¹⁴⁵ Damit war dies nun die viertbedeutsamste Division im Geschäft der LIC. Wie in Hyderabad hatte auch hier eine enorme Urbanisierung stattgefunden. Die Bevölkerungszahl der Region hatte sich von 8,6 Mio. Einwohner auf 14,1 Mio. Einwohner erhöht. Dabei war die Bevölkerung der Metropole von 1,2 Mio. Einwohner auf 2,9 Mio. Einwohner gewachsen.¹⁴⁶ Angesichts dessen wirkt das Versicherungswachstum nicht besonders rapide und man möchte meinen, dass hier größeres Versicherungspotential bestanden hätte. Die Anzahl der verkauften Policen war in den zwei Dekaden von 41.732 auf 74.529 gestiegen.¹⁴⁷ Angesichts des enormen Bevölkerungszuwachses und der Konzentration moderner Industrie auf Bangalore scheint die Tatsache, dass es nicht gelang, das Geschäft zu verdoppeln, etwas enttäuschend. Letztlich müsste eine detailliert vor Ort durchgeführte Studie zeigen, welche anderen Absicherungsformen sich dort gegenüber der Lebensversicherung durchsetzten und von dem enorm gewachsenen Markt profitierten.

Tabelle 21: Entwicklung des relativen Anteils der sechs größten Metropolen am Gesamtgeschäft der LIC 1961, 1964, 1971, 1976 und 1981 in Prozent des Neugeschäfts¹⁴⁸

Jahr	Bombay (in %)	Delhi (in %)	Kalkutta (in %)	Madras (in %)	Bangalore (in %)	Hyderabad (in %)	Summe (in %)
1961	9,7	4,9	10,9	3,7	2,5	2,9	34,5
1964	11,7	4,7	8,2	4,0	2,9	3,7	35,1
1971	11,2	4,5	6,7	4,1	3,2	3,3	33,0
1976	10,6	4,5	5,7	3,3	2,8	4,3	31,2
1981	11,1	5,6	5,0	3,3	3,7	3,5	32,3

¹⁴⁵ Eigene Berechnungen nach den LIC Annual Reports 1961 und 1981-82.

¹⁴⁶ Census of India 1961 und 1981.

¹⁴⁷ LIC Annual Reports 1961 und 1981-82.

¹⁴⁸ Eigene Berechnung nach den LIC Annual Reports.

Neugeschäft in den Divisionen: Drei ausgewählte Beispiele

Insgesamt wies die Republik Indien 1991 die große Anzahl von 784 Agglomerationen mit mehr als 50.000 Einwohnern auf.¹⁴⁹ Der größte Teil der LIC-Niederlassungen lag in jenen Orten, die weder Dorf noch Supermetropole waren.

Um dieser ungeheuer großen Unbekannten in der indischen Sozialstruktur etwas näher zu kommen, soll hier anhand dreier Beispiele die Entwicklung des Lebensversicherungsgeschäfts nachgezeichnet werden, die einen Einblick in die verschiedenen regionalen Entwicklungen ermöglichen. Die Auswahl dieser drei ländlichen Divisionen erhebt keinen Anspruch auf Repräsentativität: Die Divisionen wurden zufällig ausgewählt und sollten exemplarisch einen Einblick in regionale Entwicklungen der Versicherung des Subkontinents bieten.

Das erste Beispiel ist Masulipatam [heute: Machilipatnam] an der Koromandelküste. In der Neuzeit war es ein florierender Handelshafen, den Portugiesen, Niederländer, Franzosen und Engländer anliefen. Von 59.000 Einwohnern 1941 wuchs die Stadt auf 101.000 Einwohner 1961. Damit hatte sich die Bevölkerungszahl der Stadt in zwei Jahrzehnten fast verdoppelt. Doch nach und nach wurde deutlich, dass die schlechte Verkehrsanbindung, die politisch unruhige Lage¹⁵⁰ und die unzureichende Weiterentwicklung des Hafens den weiteren Aufschwung dieser Stadt behinderten. Bis 1991 stieg die Einwohnerzahl noch auf 159.000. Langsam wurde Masulipatam als regionales Oberzentrum durch das rund vierzig Kilometer entfernt gelegene Vijayawada abgelöst. Die Ansiedlung von Industrie wurde begünstigt durch die Verbesserungen der dortigen Infrastruktur und die verkehrsgünstige Lage. Nicht mehr der Hafen war für die Region der wichtigste Transportpunkt, sondern in erster Linie die dort verlaufende Eisenbahntrasse zwischen Ost- und Südindien. In zweiter Linie die Straße nach Hyderabad, das nun seinerseits ein wichtiges Zentrum des Verkehrs und Handels geworden war. Von 86.000 Einwohnern 1941 stieg die Bevölkerungszahl Vijayawadas auf 702.000 Einwohner 1991. Neben der solchermaßen erfolgten Verschiebung des wirtschaftlichen Gewichts fand auch eine radikale Umwälzung der ländlichen Gebiete statt. Von 14,3 Millionen Einwohnern 1961 sank die gesamte Einwohnerzahl der Masulipatam-Division bis zum Zensus 1971 auf nur noch 8,6 Millionen Einwohner. Bis 1981 stieg

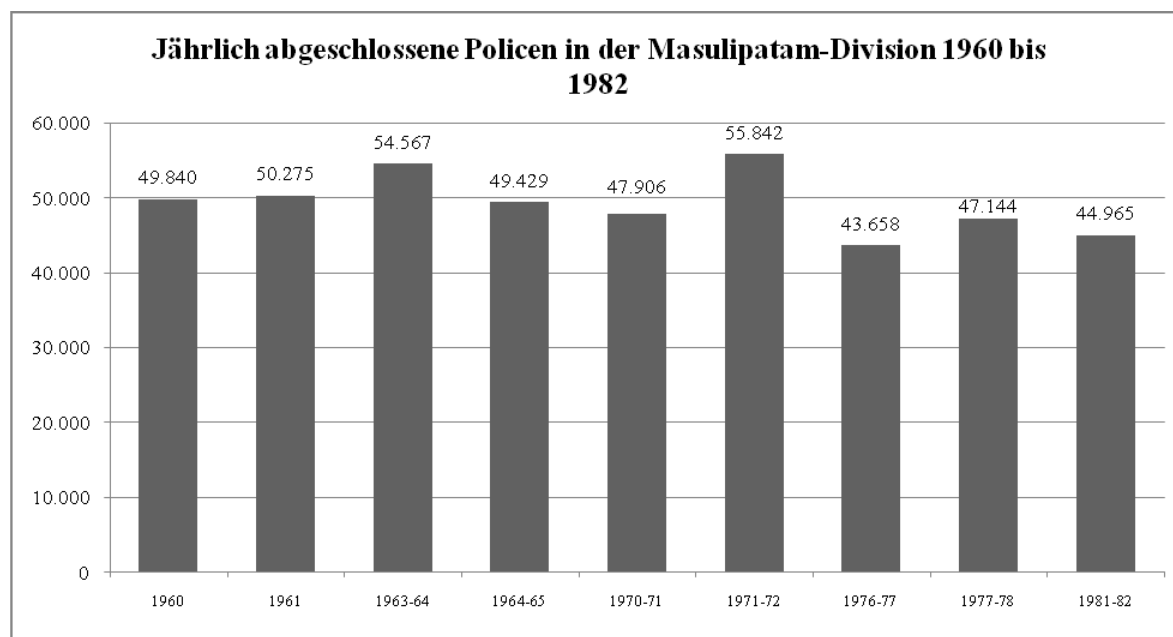
¹⁴⁹ Census of India 1991. Eigene Berechnung.

¹⁵⁰ Das Bundesland Andhra Pradesh ist eines der Zentren des naxalitischen Widerstands gegen die Zentralregierung. Vgl. Ved. Prakash: *Terrorism in India*. Band 3, Delhi 2009, S. 1011-1050.

die Zahl der Einwohner wieder auf 10,4 Millionen. Hier lässt sich ein deutlicher Strukturwandel beobachten. Von einem Handelszentrum, das seine verkehrsgünstige Lage vor allem über den Hafen erlangt hatte, hin zu einem Handelszentrum, das durch die günstige Lage im Schienen- und Straßennetz profitierte. Während sich in den ersten Jahrzehnten nach der Unabhängigkeit der Rückgang des Seehandels bemerkbar machte, entstand allmählich eine veränderte Wirtschaftsstruktur mit einem im Landesinneren gelegenen Oberzentrum, an dem sich Verkehrswege orientierten und weiterführende Bildungseinrichtungen und Industrie ansiedelten.

Dieser Verlagerung folgte die Versicherungsentwicklung der Region jedoch nicht. Erstaunlich antizyklisch verläuft die Entwicklung der an den Hauptsitz der LIC gemeldeten Daten. So stieg das Gesamtgeschäft bis in die 1970er Jahre an. Mit 653 abgeschlossenen Policen pro hunderttausend Einwohner 1971-72 lag die Masulipatam-Division bald auf dem Niveau von Großstädten wie Delhi oder Madras. Wenn bis dahin also von einer Erfolgsgeschichte der Lebensversicherung in diesem Distrikt gesprochen werden konnte, so folgte in der nächsten Dekade eine deutliche Rückwärtsentwicklung. Während sich das wirtschaftliche Zentrum in der Masulipatam-Division nach Vijayawadas verschob und diese Stadt für einen deutlichen wirtschaftlichen Aufschwung sorgte, entwickelte sich das Versicherungsniveau der gesamten Gegend zurück; Obwohl auch die absolute Einwohnerzahl Masulipatams anstieg, entwickelte sich das absolute Versicherungsniveau rückläufig (vgl. Diagramm 10).

Diagramm 10: Jährlich abgeschlossene Policen in der Masulipatam-Division 1960 bis 1982¹⁵¹



Das zweite Beispiel, die Ajmer-Division, umfasste in etwa die Hälfte der Fläche und Einwohnerzahl des Bundesstaates Rajasthan. Legt man die Angaben für 1981 zugrunde, waren dies 48,5 Prozent der Einwohner und 57,7 Prozent der Fläche.¹⁵² Im Gegensatz zu der Landeshauptstadt Jaipur, die den Hauptsitz für die andere Division des Bundesstaats beheimatete, war Ajmer vor allem ein administratives Zentrum. Bereits 1818 war die Stadt unter britische Herrschaft geraten und hierdurch nicht nur stärker westlich geprägt worden als die umliegenden Zentren, sondern auch über 1947 hinaus Sitz administrativer Strukturen. Von größerer wirtschaftlicher Bedeutung waren in der Ajmer-Division seit jeher Jodhpur und Kota. Während erstgenannte Stadt Zentrum von Kunsthandwerk, Fahrradindustrie, Zement- und Sandsteinfertigung war, hatte sich vor allem Kota zum überregionalen Handelszentrum entwickelt. Neben Baumwoll-, Hirse-, Getreide-, Koriander- und Ölsamenhandel hatte sich hier aber auch ein Großteil der indischen Schwerindustrie niedergelassen, wie die Delhi Cloth & General Mills Co. Ltd., eine Geschäftsgruppe, die sich auf Düngemittelherstellung, Chemikalienverarbeitung und Zementbau spezialisiert hatte, und die Instrumentation Ltd., eine Holding der Re-

¹⁵¹ Angaben nach den LIC-Annual Reports.

¹⁵² Vgl. die entsprechenden Angaben bei Peter Meyer-Dohm: Rajasthan: Dimensionen einer regionalen Entwicklung. Stuttgart 1985, S. 15.

gierung, die Regeleinrichtungen und Steuerinstrumente für verschiedene Industriezweige fertigte.¹⁵³ Daneben gab es verschiedene Zentren von größerer regionaler Bedeutung: Banswara, in dem sich Ölpresen und Zementwerke befanden, Jaisalmer, in dessen Nähe nach Erdöl gebohrt wurde,¹⁵⁴ Pali, in dem sich die größte Baumwollspinnerei des Bundesstaates befand und Baran, das ein Zentrum des Reishandels war. Die ganze Division zeichnete eine besonders dünne Besiedlung aus. 1961 lag die Bevölkerungsdichte bei 102 Einwohner pro Quadratkilometer, in ganz Indien lag sie bei 134. 1971 betrug sie nur noch 63 Einwohner pro Quadratkilometer, während sie in ganz Indien bei 163 lag und 1981 bei 84 Einwohner pro Quadratkilometer, während sie in ganz Indien mittlerweile auf 208 gestiegen war.¹⁵⁵ Zu großen Teilen waren dafür die westlichen Distrikte verantwortlich, die in der Wüste Tharr lagen. So Jaisalmar, dessen 239.000 Einwohner sich 1981 auf 38.401 Quadratkilometern verteilten,¹⁵⁶ oder Barmer, das mit 1,11 Mio. Einwohnern auf 28.387 Quadratkilometer auch sehr dünn besiedelt war. Doch auch die Distrikte außerhalb der Wüste Tharr, wie Jhalawar waren verhältnismäßig rückständig. Dies lag vor allem an der relativ spät einsetzende Industrialisierung und der langwierigen Integration der zahlreichen kleinen Fürstenstaaten auf diesem Territorium.¹⁵⁷ Neben privaten Unternehmen, die das enorme hier brachliegende Potenzial in Form ungenutzter Flächen und natürlicher Ressourcen erkannt hatten, war es vor allem der Staat, der hier als Investor auftrat. Die staatliche Förderung war jedoch ein zweischneidiges Schwert. Einerseits schufen staatliche Unternehmen Arbeitsplätze und Wirtschaftswachstum, andererseits aber nur unter der Voraussetzung der Ausbeutung natürlicher Ressourcen und der Verschmutzung der Umwelt. Neben der Erdölförderung ist hier vor allem das 1971 ans Netz gegangene Atomkraftwerk bei Rawatbhatta zu nennen.

Das Versicherungsniveau in dieser Division lag Anfang der 1960er Jahre etwas unter dem indienweiten Durchschnitt. So wurden 1961 auf hunderttausend Einwohner lediglich 286 Policen verkauft, während es ganz Indien 333 Policen waren. Durch die geringere Urbanisierung und die späte Integration der verschiedenen Fürstenstaaten waren hier relativ ungünstige Bedingungen gegeben. Auch war vor der Verstaatlichung das

¹⁵³ Vgl. die Selbstdokumentation des Unternehmens auf deren Homepage: <http://www.ilkota.in/html/profile.htm>

¹⁵⁴ A. M. Awasthi: Geophysical Exploration in Jaisalmer Basin - A Case History. GeoHorizons 1-2002, S. 1-6. Five-Years-Plan 1956, Kapitel 18: Development of Mineral Resources.

¹⁵⁵ Census of India, 1961, 1971, 1981, Eigene Berechnungen.

¹⁵⁶ Meyer-Dohm (loc. cit.), S. 15.

¹⁵⁷ Ebd., S. 408f.

Versicherungsgeschäft in dieser Region nicht besonders ausgeprägt gewesen. Es gab zwar zumindest fünf Anläufe, hier eine Versicherung zu gründen, doch lediglich einer Versicherung war erwähnenswerter Erfolg beschieden gewesen: Die in Ajmer beheimatete General Assurance hatte zum Zeitpunkt der Verstaatlichung 67.330 Policen in ihren Büchern stehen, ihr Neugeschäft im Jahr vor der Verstaatlichung hatte immerhin 9395 Policen umfasst.¹⁵⁸ Doch die 41.008 Policen, die die LIC hier 1960 neu abschließen konnte, waren dem gegenüber eine erhebliche Steigerung. Erstaunlich ist aber, was dann passierte: Während die gesamte Bevölkerungszahl der Division abnahm und sich von 20,2 Mio. Einwohner 1961 auf lediglich 12,5 Mio. Einwohner 1971 reduzierte, es zu einer Migration in die nördlichen Distrikte und die größeren Städte kam,¹⁵⁹ sank die Anzahl der verkauften Versicherungspolicen jedoch nicht. 1971-72 wurden mit 62.021 Policen sogar deutlich mehr Policen als zuvor verkauft.¹⁶⁰ Entgegen der allgemeinen Bevölkerungsentwicklung war hier ein besonderer Erfolg zu verzeichnen gewesen. Während nur noch 2,3 Prozent der indischen Bevölkerung in dieser Division lebten, waren es immerhin 3,7 Prozent des Gesamtgeschäfts der LIC, die hier gezeichnet wurden. Es schien, als habe sich hier ein besonderer Erfolg der Geschäftstätigkeit des Unternehmens eingestellt. Doch dieser kurzfristige Eindruck täuscht. Bereits Mitte der 1970er Jahre wurden wieder weniger als 50.000 Versicherungspolicen in dieser Division verkauft, 1981-82 lag die Zahl der neu abgeschlossenen Policen nur noch bei 47.642.¹⁶¹ Die Einwohnerzahl stieg einstweilen wieder auf 16,5 Mio. Damit entstand hier eine auf den ersten Blick vollkommen absurd erscheinende Konstellation. In den beiden Jahrzehnten 1961 bis 1971 und 1971 bis 1981 hatten sich die Umsatzzahlen der LIC und die Einwohnerzahl in dieser Division entgegengesetzt entwickelt. Es ist zu vermuten, dass bei steigender Einwohnerzahl auch potenziell mehr Kunden zur Verfügung stehen. Deshalb erscheint die Entwicklung in diesem Teilbereich der LIC nur schwer verständlich. Wenn jedoch zwischen der Einwohnerzahl der Division und den Wohnorten differenziert wird, erscheinen die demographische Entwicklung und die Entwicklung des Neu-

¹⁵⁸ Indian Insurance Year Book 1955. Die anderen kleineren Gesellschaften waren die 1931 gegründete Agarwal Versicherung, die kurz darauf übernommen wurde, die 1933 gegründete Orion, die allerdings 1935 in Konkurs ging, die ebenfalls 1933 gegründete Indo Asiatic, die aber übernommen wurde und die 1945 gegründete Ajai Mutual Bima, deren Neugeschäft im Jahr vor der Verstaatlichung aber gerade einmal 40 Policen betragen hatte.

¹⁵⁹ Maya Unnithan: *Identity, Gender and Poverty: New Perspectives on Caste and Tribe in Rajasthan*. Oxford 1997; Abdul Shaban; Ishaq M. Kayamkhani; P. L. Katara: *Determinants of Rural Migration: A Study of Dungarpur, Rajasthan*. In: *Annals of The Rajasthan Geographical Association*, 17–18 (2005), S. 58–61.

¹⁶⁰ LIC Annual Report 1971-72.

¹⁶¹ LIC Annual Report 1981-82.

geschäfts plausibler. Denn in dieser Division fand kontinuierlich ein Urbanisierungsprozess statt. Exemplarisch ist dieser anhand der fünf größten Städte in Tabelle 21 aufgezeigt. Die Einwohnerzahl von Ajmer, Bhîlwâra, Jodhpur, Kota und Udaipur hatte sich kontinuierlich erhöht.

Tabelle 22: Einwohnerzahl der fünf bevölkerungsreichsten Städte der Ajmer-Division nach den Zensen 1941 bis 1991 in tausend Einwohnern¹⁶²

Stadt	Einwohner Zensus 1941 (in Tsd.)	Einwohner Zensus 1951 (in Tsd.)	Einwohner Zensus 1961 (in Tsd.)	Einwohner Zensus 1971 (in Tsd.)	Einwohner Zensus 1981 (in Tsd.)	Einwohner Zensus 1991 (in Tsd.)
Ajmer	147,3	196,3	231,2	262,5	374,4	402,7
Bhîlwâra	10,3	29,7	43,5	82,1	122,3	184,0
Jodhpur	126,9	180,7	224,8	318,9	493,6	666,3
Kota	45,0	65,1	120,3	213,0	346,9	537,4
Udaipur	59,6	89,6	111,1	162,9	229,8	308,6
Summe	389,1	561,4	730,9	1039,4	1567,0	2099,0

Bhîlwâra war 1941 mit gerade einmal zehntausend Einwohnern nach indischem Maßstab ein größeres Dorf und keine der Städte hatte zu dieser Zeit mehr als 150.000 Einwohner. Bis 1991 waren alle zu beachtlicher Größe angewachsen und jede der Städte hatte ihre Einwohnerzahl mindestens verdoppelt, Kota sogar verzweifacht. Auch in der Dekade 1961 bis 1971 hatte es in diesen Städten ein Wachstum von rund vierzig Prozent gegeben. Machte der Anteil dieser fünf größten Städte 1961 gerade einmal 3,6 Prozent der Bevölkerung der Ajmer-Division aus,¹⁶³ so stieg er auf 8,3 Prozent (1971), beziehungsweise 9,5 Prozent (1981) an.¹⁶⁴ Die Stadt profitierte von der zuwandernden Landbevölkerung, und zumindest während der stärksten Migrationswelle war dies nicht zum Nachteil der Versicherung gewesen. In der folgenden Zeit setzte sich die Versicherung jedoch nicht entscheidend durch. Womöglich blieb der weitere Zuzug vom Lande aus, oder es wurde durch das unterschiedliche Wachstum der verschiedenen Städte seitens der LIC nicht rechtzeitig reagiert und Niederlassungen in den am stärksten wachsenden Orten nicht rechtzeitig eröffnet. Doch um eine der beiden Annahmen auszuschließen oder zu belegen, würde neben den Angaben zu den Geschäften auf der Divisi-

¹⁶² Census of India 1941, 1951, 1961, 1971, 1981 und 1991.

¹⁶³ Eigene Berechnungen nach LIC Annual Report 1961; Census of India 1961.

¹⁶⁴ Eigene Berechnungen nach den LIC Annual Reports und den Zensen 1971 und 1981.

onsebene auch ein zumindest rudimentärer Datensatz zur Geschäftsentwicklung auf der Ebene der politischen Distrikte benötigt.

Zumindest die Versicherungssumme bewegte sich im gesamten betrachteten Zeitraum im Durchschnitt des gesamtindischen Geschäftes. Da sich die Ajmer-Division durch eine besonders ländliche Struktur auszeichnete, ist dies ein Indiz dafür, dass die hier abgeschlossenen Policen vor allem in den Städten gezeichnet wurden. Kombiniert mit dem Wissen über die Entwicklung des Geschäfts in Bezug auf die Migrationsbewegungen kann vermutet werden, dass in der ganzen Division das Neugeschäft weit stärker von der Migration in die urbanen Zentren profitierte, als dass es unter der Abwanderung aus den ländlichen Regionen litt. Diese Annahme ist jedoch nicht weiter durch das vorliegende empirische Material zu verifizieren. Insgesamt verlief das Geschäft in den 1970er Jahren deutlich unbefriedigender als noch in den 1960er Jahren. Die Anzahl der Versicherungen pro hunderttausend Einwohner sank wieder ab und betrug 1981-82 nur noch 288 Policen. Dies kam zwar dem landesweiten Schnitt (286 Policen) nahe, war aber weit geringer als eine Dekade zuvor (496 Policen). Der Anteil am Gesamtgeschäft betrug nur noch 2,44 Prozent, nach dem Höchstwert von 1961 bei 4,70 Prozent war dies eine relative Halbierung der Bedeutung dieser Division.¹⁶⁵

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Geschäft in der Ajmer-Division ambivalent verlief: Einerseits gelang es hier schnell, weit stärkere Umsätze zu erreichen als den regionalen Versicherern zuvor.¹⁶⁶ Andererseits war zumindest ab Mitte der 1970er Jahre das Geschäft unbefriedigend und rückläufig. Die Bedeutung dieser Division im Verhältnis zu anderen Divisionen hatte sich halbiert. Ein Erklärungsansatz könnte die verspätete Industrialisierung sein, doch es bleibt die Frage, warum nach der ausgeprägten Urbanisierung und staatlichen Investitionen in moderne Arbeitsplätze das entsprechende Versicherungswachstum ausblieb.

Die Meerut-Division bildete den westlichen Ausläufer der Zentralen Zone. Sie zeichnete die große Nähe zur Hauptstadt Neu Delhi aus. Lediglich 57 Kilometer liegen die

¹⁶⁵ Eigene Berechnungen nach den LIC-Annual Reports und den Zensen.

¹⁶⁶ Natürlich kann nicht ausgeschlossen werden, dass ein überregionaler Versicherer wie z.B. die Oriental oder die Lakshmi hier auch massives Geschäft zeichnete, so dass dieses höhere Niveau in der Statistik eben nicht mit der Region in Verbindung gebracht wurde.

beiden Stadtzentren auseinander und ein großer Teil der Division lag näher an Delhi als an Meerut. Andererseits war die Meerut-Division vor allem agrarisch geprägt. Neben Meerut gab es hier mit Ghâziâbâd nur eine weitere größere Metropole. Die weitaus meisten Menschen in dieser Division lebten auf dem Land. Die Versicherung hatte hier eine weit zurückreichende Tradition: Bereits 1871 wurde hier von der Gründung einer Indian Life Insurance Company berichtet.¹⁶⁷ Eine moderne Versicherungsgesellschaft fasste hier vermutlich nicht Fuß: Sicher ist, dass bis 1924/25 die größte Versicherung des Landes hier keine Niederlassung eröffnete¹⁶⁸ und auch für die darauf folgenden Dekaden ist nicht berichtet, dass sich hier eine der großen Versicherung niedergelassen hätte. Es ist also zu vermuten, dass die erste Gesellschaft, die 1878 wieder verschwand, sich vor allem an die, in der Garnisonsstadt stationierten, Soldaten richtete, also ein anachronistischer Nachfolger der rein britischen Lebensversicherung war. Darauf deuten auch die ältesten von dieser Division überlieferten Zahlen hin. Es scheint, dass die LIC hier nicht auf das Fundament eines bereits erschlossenen Versicherungsmarktes aufbauen konnte, denn im Geschäftsjahr 1960 wurden hier lediglich 17.350 Policen verkauft. Angesichts einer Bevölkerung von 11,3 Mio. Menschen 1961 in der Division war dies eine verschwindend geringe Zahl. Viel mehr als ein kleines Büro wird sich damals dort nicht rentiert haben. Doch der LIC gelang es das Geschäft in dieser Region allmählich zu steigern. Im fünfzehnmonatigen Geschäftsjahr 1962-63 lag die Zahl der Policen schon bei 27.322.¹⁶⁹ Diese relative Steigerung des Neugeschäfts setzte sich in den folgenden Jahren fort. Zwar wurden 1970-71 nur 26.991 Policen verkauft, aber da dieses Geschäftsjahr weit kürzer war, stellte dies eine weitere Steigerung von rund 23 Prozent dar. Mitte der 1970er Jahre war das Neugeschäft dann auf fast 50.000 Policen gestiegen.¹⁷⁰ Damit hatte sich das Versicherungsaufkommen der Division in zwei Dekaden verdreifacht. Von einer Region mit einem sehr niedrigen Versicherungsniveau von 181 Policen auf hunderttausend Einwohner 1961 (landesweiter Schnitt: 332 Policen), hatte sie sich bis 1981-82 zu einer Region mit einem beinahe durchschnittlichen

¹⁶⁷ Siehe oben, S. 249.

¹⁶⁸ Vgl. Oriental Government Security Life Assurance Company, Ltd.: A Short History of the Oriental Government Security Life Assurance Company, Ltd. Bombay 1924, S. 80f.

¹⁶⁹ Auf ein zwölfmonatiges Jahr gemittelt 21.858 Policen, gut ein Viertel mehr als noch 1960.

¹⁷⁰ 1975-76: 49.950 Policen, 1976-77: 48.252 Policen. Vgl. LIC Annual Reports für beide Geschäftsjahre.

Versicherungsniveau entwickelt.¹⁷¹ In dieser stark agrarisch geprägten Region mit nur zwei größeren Städten stellte dies einen relevanten Erfolg dar.

Ganz im Gegensatz zur agrarischen Prägung dieser Region stand die durchschnittliche Versicherungssumme. Sie lag permanent zwischen 14 und 24 Prozent und damit deutlich über dem Landesdurchschnitt.¹⁷² Auch im Vergleich mit dem Durchschnitt der Zentralen Zone lag die Meerut-Division deutlich über dem Durchschnitt.¹⁷³ Allein im Vergleich mit der benachbarten Delhi-Division – die die landesweit höchste durchschnittliche Versicherungssumme verzeichnete – fiel die Versicherungssumme der Meerut-Division geringer aus.¹⁷⁴ Es wird deshalb davon ausgegangen, dass die LIC beim Zeichnen von Neugeschäft von der unmittelbaren Nähe zur Landeshauptstadt profitierte und einen beachtlichen Teil des Geschäfts innerhalb des Agglomerationsgürtels abschloss. Wenn man hypothetisch annimmt, dass die durchschnittliche Versicherungssumme in der suburbanen Umgebung Delhis der der Delhi-Division entsprach, während das übrige Geschäft der Meerut-Division sich in der Höhe des durchschnittlichen Niveaus der Nördlichen Zone befand, ergibt sich ein spekulativer Anteil des suburbanen Geschäfts von rund einem Drittel. Dies wäre immerhin ein erheblicher Anteil des Gesamtgeschäfts der Meerut-Division gewesen und würde eine Erklärung für den Erfolg der Division liefern.

Es lässt sich zusammenfassen, dass es in der Meerut-Division gelang, das Versicherungsgeschäft von ehemals geringster Bedeutung nach und nach zu steigern. Sowohl was die Anzahl der verkauften Policen als auch deren durchschnittliche Höhe betraf, agierten die Mitarbeiter dieser Division expansiv und im Vergleich zu ihren Kollegen erfolgreicher. Hatte diese Division nach der Verstaatlichung 1961 lediglich 1,6 Prozent des Gesamtgeschäfts der LIC gezeichnet, war es ihr gelungen, in den folgenden Jahren immer erfolgreicher zu werden und ab Mitte der 1970er Jahre gut zweieinhalb Prozent des Neugeschäfts abzuschließen. Auch wenn es der Meerut-Division nicht mehr gelang, den relativen Anteil am Gesamtgeschäft der LIC von Mitte der 1970er Jahre bis Anfang der 1980er Jahre weiter zu steigern, so muss konstatiert werden, dass diese Division ei-

¹⁷¹ Die Division erzielte 233 Policen auf hunderttausend Einwohner, der Landesdurchschnitt lag bei 285 Policen auf hunderttausend Einwohner.

¹⁷² Der relativ niedrigste Wert mit 14,4 Prozent über Landesdurchschnitt wurde 1970-71 erzielt, der höchste Wert mit 23,8 Prozent 1977-78 (Eigene Berechnungen nach den LIC Annual Reports).

¹⁷³ Sie lag rund 12 Prozent höher (Eigene Berechnungen nach den LIC Annual Reports).

¹⁷⁴ Im Mittel lag die Division bei rund 79 Prozent der Delhi-Division, niedrigster Wert war 1962-63 mit 69,4 Prozent und höchster Wert 1976-77 mit 84,9 Prozent (Eigene Berechnungen nach den LIC Annual Reports).

nen nachhaltigen Aufwärtstrend in ihrem Neugeschäft verzeichnete, sich von niedrigstem Versicherungsniveau in das Mittelfeld der LIC-Divisionen vorarbeitete und verhältnismäßig erfolgreich operierte.

Der Vergleich der unterschiedlichen Divisionen zeigt ambivalente Bewegungen an. Einerseits korreliert relativer Erfolg im Versicherungsgeschäft mit wirtschaftlicher Prosperität, denn vom Aufschwung der beiden Metropolen Hyderabad und Bangalore profitierten auch die beiden dortigen LIC-Divisionen. Andererseits zeigt das Beispiel Kalkutta eindrucksvoll, dass der Bedeutungsverlust dieser Stadt nach der Unabhängigkeit auch zu einem niedrigeren Versicherungsniveau führte. In den drei zufällig ausgewählten ländlicheren Divisionen zeigt sich ein ambivalentes Bild. Während das Versicherungsneugeschäft in der Meerut-Division ruhig verlief und insgesamt als erfolgreich bezeichnet werden kann, wurde von der Ajmer-Division und der Masulipatam-Division ein gegenteiliger Eindruck gewonnen. Sicherlich lassen sich anschaulichere Beispiele finden, die möglicherweise eine Typologie der verschiedenen Versicherungsdivisionen erlauben. Dies war hier jedoch nicht das Ziel. Zumindest konnte hier der Nachweis erbracht werden, dass das ländliche Geschäft der LIC pluralistischer war, als die abstrahierten Daten der Gesamtberichte des Unternehmens suggerieren. Es kam zu unterschiedlichsten Entwicklungen in den Divisionen, die teilweise auch Fehlentwicklungen vermuten lassen. So wäre ein Forschungsauftrag, das nicht genutzte Geschäftspotential der LIC durch den Aufstieg eines neuen Oberzentrums in der Masulipatam-Division zu hinterfragen. Auch die nicht vorhandene Korrelation zwischen der Migration in der Ajmer-Division und der Entwicklung des Neugeschäfts der LIC bleibt in Ermangelung explanativen Faktenwissens ungeklärt. Es zeigt sich, dass das Geschäft der LIC auch eine gewisse Trägheit entwickelte hatte. So wuchsen die Metropolen Hyderabad und Bangalore auf ein Vielfaches ihrer Ausgangsgröße an. Es gelang den entsprechenden Divisionshauptquartieren jedoch nicht, diesen Bedeutungszuwachs als Wirtschaftszentrum auch in gleichem Maße auf das Lebensversicherungsgeschäft zu übertragen. Rapi-des Bevölkerungswachstum, das Wechseln von wirtschaftlichen Oberzentren und Migrationsprozesse spiegeln sich weit stärker in der Gesellschaft als in der Versicherungs-entwicklung wider. Das Geschäft der LIC-Division scheint zwar die regionale Entwicklung des Geschäfts widerzuspiegeln, allerdings scheinen die Divisionen bei günstigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen eher unterdurchschnittlich stark von den neuen

Geschäftsmöglichkeiten profitiert zu haben. Andersherum zeigte zumindest die Entwicklung der Ajmer-Division auf, dass es den LIC-Divisionen im Einzelfall gelang Auswirkungen ungünstiger wirtschaftlicher Entwicklungen auf das Neugeschäft abzuschwächen. Es bleibt der Eindruck, dass stets ein gewisses Marktpotential vorhanden war, das nicht genutzt wurde, dass eine mal große, mal kleine Reserve für die Divisionen vorhanden war um ihr Geschäft kontinuierlich zu betreiben. Von einer Erschließung des ländlichen Geschäfts, die ursprünglich angestrebt war, kann keine Rede sein. Im Gegenteil stieg der Gesamtanteil der Großstädte am Geschäft durch die neuen Megametropolen sogar an. Die Versicherungsgeschichte Indiens begann in den großen Metropolen – Kalkutta, Bombay, Madras. Dort eröffneten zunächst die ersten Versicherungen ihre Pforten und bearbeiteten das Geschäft in den Städten. Zu dieser Zeit lag das Stadt-Land-Verhältnis bei hundert zu null. Doch im Laufe der Zeit wuchsen die urbanen Versicherungsunternehmen, sie eröffneten Filialen zunächst in kleineren Zentren, später in einfachen Städten, zuletzt auf dem Land. In kleineren Orten wurden weitere Versicherungsunternehmen gegründet. Mit der Zeit wandelte sich die Relation auf dreißig zu siebenzig. Dies entspricht im Resultat ungefähr der Entwicklung der indischen Lebensversicherung von 1870 bis 1956. Unbestritten waren es mehr als drei Viertel des Neugeschäfts, die unmittelbar nach der Verstaatlichung nicht mehr in den vier größten Metropolen abgeschlossen wurden. Doch mit Gründung der LIC kam es nicht zu einer weiteren Verschiebung dieser Relation. Zwar sank der Anteil der größten Metropolen am Gesamtgeschäft der LIC von 1961 auf 1981-82 um 2,25 Prozent, dies war jedoch alleine auf den Rückgang der Metropole Kalkutta zurückzuführen, in der sich der Anteil am Gesamtumsatz von zehn auf fünf Prozent halbiert hatte. Die anderen drei Metropolen konnten ihren Geschäftsanteil nicht nur halten, sondern teilweise sogar steigern. Dagegen war es in einem Vierteljahrhundert nicht gelungen, den relativen Anteil des ländlichen Geschäfts signifikant zu steigern. Eingedenk der Tatsache, dass dies ein erklärtes Ziel war und dass dies in den vorhergehenden 85 Jahren insofern geglückt war, als dass die Metropolen nur noch ein Drittel des Gesamtgeschäfts ausgemacht hatten, ist die Bilanz der LIC für diesen Abschnitt ohne Untertreibung als enttäuschend zu bezeichnen. Es fällt in diesem Zusammenhang auf, dass Bangalore und Hyderabad ein weit stärkeres Bevölkerungs- als Versicherungswachstum aufwiesen; es wäre erstrebenswert gewesen diese Geschäftsfelder trotz der angestrebten breiten Streuung von Lebensversicherung auch auszuweiten.

Insgesamt ist die Reichweite weiterer Analyse begrenzt, da nicht mehr Daten durch die LIC veröffentlicht wurden. Es lässt sich somit nicht sagen, welche Versicherungsart in welcher Division mit welcher Häufigkeit verkauft wurden, strukturelle Probleme bei der Verteilung zum Beispiel der Filialen in der Division lassen sich mangels Datenmaterials nicht betrachten und es gibt keine Aufschlüsselung des pro Division zur Verfügung stehenden Personals – ein Indikator, mit dem Fehlentwicklungen der Ressourcen-distribution hätten offengelegt werden können.

Die LIC veröffentlichte keine strukturierten Daten bezüglich ihres Filialgeschäfts und ließ – mit Ausnahme einer einzigen Studie – auch keine Marktstudien anfertigen. Die Unternehmensleitung verließ sich gänzlich auf die Rückmeldungen der Divisionen. Es ist zu vermuten, dass es zumindest auf der Ebene der Zonen zu Diskussionen über das Geschäft der einzelnen Divisionen kam, dass dort detailliertere Informationen zusammenliefen. Doch diese Daten wurden nicht veröffentlicht. Dies ist der LIC anzulasten, die von Ungewissheit über Details profitierte. Zu der regionalen Verteilung ihres Neugeschäfts stellte sie weit weniger Informationen zur Verfügung als zur regionalen Verteilung ihrer Kapitalanlagen. Dies macht diesen Teil der Unternehmenspolitik schwer analysierbar. Wie die aufwendige exemplarische Analyse gezeigt hat, gab es im Kleinen Schwächen, die in den aggregierten Geschäftsdaten nur verschleiert waren. Offensichtlich blieb Versicherungspotential in nicht unerheblichem Maße ungenutzt, in manchen Regionen neues Potential schlichtweg nicht erkannt. Für die gesamte Dauer des Untersuchungszeitraums fällt vor allem auf, dass die Struktur des Unternehmens entscheidender für das Neugeschäft war als veränderte Rahmenbedingungen. Die LIC nutzte die regionalen Konjunkturen und Verschiebungen nicht, um sich weiterzuentwickeln, sondern blieb als Unternehmen erstaunlich veränderungsresistent. Es ist naheliegend, dass sich dies negativ auf Kosten des Geschäftserfolgs auswirkte.

Anteil der Lebensversicherung am Haushaltseinkommen der Inder

Es gab nur eine Ausnahme von der vollkommenen Untätigkeit der LIC, Marktforschung zu betreiben. 1975-76 ließ sie eine Erhebung in 5125 Haushalten ganz Indiens

durchführen, in der, neben anderen Formen des Sparens, die Bedeutung der Lebensversicherung betrachtet wurde. In einem kapitalistisch organisierten Markt operierende Unternehmen haben zumindest über Preise, Nachfrage und Beobachtung der Konkurrenz Indikatoren für die eigene Lage am Markt hat.¹⁷⁵ Der Markt selbst stellt für ein solches Unternehmen Indikatoren bereit, anhand derer es sich orientieren kann. Diese Indikatoren waren durch die Verstaatlichung weggefallen. Doch die LIC verzichtete in den ersten zwanzig Jahren nach der Verstaatlichung vollkommen darauf zu erfahren, welche Geschäftsaussichten sie hatte, wie die Leute auf sie reagierten und wie sie sich weiterentwickeln sollte. Die vom National Council of Applied Economic Research (NCAER) 1975 bis 1976 durchgeführte Studie zur Einstellung der Bevölkerung zur LIC ist eine bemerkenswerte Quelle, da die Sozialwissenschaftler bei aller Diplomatie gegenüber ihrem Auftraggeber in der Darstellung ihrer Forschungsergebnisse stringent und logisch die Unzulänglichkeiten des Versicherungsstands in Indien darlegen.

So ist sicher das auffälligste Ergebnis, dass es der LIC lediglich gelang sieben Prozent der Verdienener zu versichern.¹⁷⁶ Gegenüber einer Gesamtbevölkerung von 588,9 Millionen 1976¹⁷⁷ waren im Untersuchungszeitraum 177 Millionen Menschen in Indien erwerbstätig,¹⁷⁸ doch laut Hochrechnungen des NCAER waren von ihnen nur 12,4 Mio. versichert. Dies ermöglicht auch Rückschlüsse über das doppelte und dreifache Geschäft der LIC. Da sie für diesen Zeitraum 18,7 Mio. Policen in ihren Büchern führte, bedeutet das, dass ein erheblicher Teil der Versicherungsnehmer mehrere Policen abgeschlossen hatte. Aus der Retrospektive lässt sich schwer überprüfen, wie sich dieser Doppelbestand gebildet hatte, ob er aus der Phase vor der Verstaatlichung fortgeschrieben wurde oder sich sukzessive gesteigert hatte. Erst die Erfassung von Policen mit dem Computer, beziehungsweise die Standardisierung durch die Zuordnung von Policen zu Kundennummern, führte Anfang des 21. Jahrhunderts zur Zusammenführung unterschiedlicher Policen. So wurde 2006 in der internen Mitarbeiterzeitschrift *Yogakshema* berichtet, dass es einen Kunden gegeben habe, der 800 Policen auf seinen Namen abgeschlossen hätte. Zusätzlich existierten mehrere Fälle, in denen über 300 Policen auf ei-

¹⁷⁵ Niklas Luhmann: *Die Wirtschaft der Gesellschaft*. Frankfurt 1988, insbesondere Kapitel „Preise“, S. 13-43.

¹⁷⁶ National Council of Applied Economic Research: *Attitudes Towards Life Insurance Cover*. New Delhi 1979, S. 3.

¹⁷⁷ Die Reserve Bank of India geht dagegen von einer Bevölkerung von 620 Mio. Einwohnern aus. (*Handbook of Statistics on the Indian Economy 2002-03*, S. 5.)

¹⁷⁸ National Council of Applied Economic Research (*loc. cit.*), S. 1.

nen Namen abgeschlossen worden waren.¹⁷⁹ Dies mögen zwar Extremfälle gewesen sein, aber die Tatsache, dass die Zahl der Policen schon Mitte der 1970er Jahre die Zahl der Kunden um fast fünfzig Prozent überstieg, weist darauf hin, dass die Kundenkontakte über viele Jahre nicht systematisch gepflegt wurden. Bestehende Policen wurden offenbar nicht angepasst und viele vermeintliche Neugeschäfte waren in Wirklichkeit eine Redundanz innerhalb des Kundenkreises.

Auch die Verteilung des Geschäfts zwischen Stadt und Land wurde von der NCAER systematisch untersucht. Im Gegensatz zu den groben Angaben der LIC fand hier eine repräsentative Vorauswahl der Orte statt. So bestimmte der NCAER insgesamt 150 Städte, darunter alle acht Städte mit mehr als einer Million Einwohner, 82 Städte zwischen 50.000 und einer Million Einwohner, sowie 60 Städte mit weniger als 50.000 Einwohnern und davon 19 Städte mit weniger als 10.000 Einwohnern.¹⁸⁰ Gewichtet nach Größe der Orte wurden insgesamt 2737 Haushalte befragt, die die urbane Bevölkerungsstruktur von landesweit 122,9 Mio. Menschen repräsentieren sollten. Das Gegenstück für die ländliche Region war mit 3229 befragten Haushalten relativ zu ihrem Bevölkerungsanteil geringer.¹⁸¹ Aussagekräftig insofern ist vor allem die unterschiedliche Nachfrage nach Lebensversicherung in den beiden Bereichen der Gesellschaft. Während auf dem Land nur fünf Prozent der Haushalte versichert waren, gab es immerhin in 33 Prozent aller städtischen Haushalte einen Versicherungsschutz. Gemessen an den Erwerbstätigen waren es sogar nur drei Prozent zu 26 Prozent.¹⁸² Der LIC war es also nicht gelungen, Versicherung im ländlichen Raum zu verbreiten. Auch was die Versicherungssumme betraf, war das ländliche Geschäft weit geringer, denn die durchschnittliche Versicherungssumme betrug hier 5167 Rupien, während die des urbanen Raums 7671 Rupien betrug.¹⁸³ Somit stellte die städtische Bevölkerung den Kern und Hauptteil der Versicherungsnehmer des Landes; es waren gemessen an der Gesamtpolicenzahl 68 Prozent und an der versicherten Summe und dem Prämienaufkommen sogar 76 Prozent.¹⁸⁴

Insofern musste 1976 die zwanzig Jahre lang betriebene Unternehmensstrategie, mehr und mehr dörfliche Filialen zu eröffnen, als gescheitert betrachtet werden. Unter be-

¹⁷⁹ Yogakshema-Magazin 2006.

¹⁸⁰ National Council of Applied Economic Research (loc. cit.), S. 20.

¹⁸¹ Ebd., S. 22.

¹⁸² Ebd., S. 32f.

¹⁸³ Ebd., S. 33.

¹⁸⁴ Ebd., S. 3.

triebswirtschaftlichen Aspekten wäre es rational gewesen, wenn die operative Leitung der LIC spätestens zu diesem Zeitpunkt die Konsequenz gezogen und sich auf die Bedeutung des profitableren städtischen Geschäfts besonnen hätte.¹⁸⁵

Innerhalb der Gehaltsgruppen variierte der Anteil der LIC-Anlagen ebenfalls erheblich. So unterschieden die Wissenschaftler in ihrer Studie anhand von drei Kriterien: Zwischen ländlicher und städtischer Bevölkerung, zwischen Personen mit geregelter Einkommen und solchen mit fluktuierendem Einkommen, und schließlich zwischen fünf Gruppen verschiedener Einkommenshöhen. Auf die signifikanten Unterschiede zwischen ländlicher und städtischer Bevölkerung wurde bereits hingewiesen. Aber auch zwischen Arbeitnehmern mit regulären Einkommen und fluktuierenden Einnahmen kam es zu beträchtlichen Differenzen. So machten diejenigen mit regulären Einkommen nur 10,8 Prozent der Erwerbstätigen aus, sie stellten aber zugleich 62,1 Prozent der Versicherten.¹⁸⁶ Dies war eine Tendenz, die sich durch alle Gehaltsklassen zog. Festes Gehalt war die Voraussetzung aufgrund derer sich Menschen versicherten. Von den fest angestellten Erwerbstätigen bezogen 79,3 Prozent auch ein festes Gehalt. Zugleich bildeten diese 79,3 Prozent der Angestellten 97,0 Prozent der Versicherten in dieser Befragtenklasse.¹⁸⁷ Unter den selbständigen Landwirten bezogen dagegen nur 1,8 Prozent ein geregeltes Einkommen. Diese bildeten allerdings 16,5 Prozent der versicherten Landwirte.¹⁸⁸ Mehr noch als das Kriterium ländlich oder städtisch war für die Versicherungsverbreitung die Frage nach einem geregelten Einkommen entscheidend. So stieg im ländlichen Raum der Anteil der Versicherten bei Vorhandensein eines regulären Einkommens von 0,3 Prozent im Durchschnitt auf 17,6 Prozent, im städtischen Raum stieg er sogar von 1,9 Prozent auf 72,5 Prozent. Die Tatsache, dass Prämienzahlungen bis zu drei Jahre in Rückstand geraten konnten, ohne dass die Policen von der LIC aufgekündigt wurden, war hier offensichtlich auch kein Verkaufsvorteil. Selbst die relativ überschaubaren kontinuierlichen Einkünfte in der Landwirtschaft wurden bevorzugt dem Banksystem und nicht dem Lebensversicherungssystem zugeführt. Das Hinterland erwies sich somit nicht als potenzieller Versicherungsmarkt, eine Tatsache, die von der Frage der Unternehmensform der Versicherung unabhängig war. Nicht zuletzt boten sich auf dem Land

¹⁸⁵ Das zeigt die Ambivalenz der Studie. Einerseits ist sie wichtige Quelle um den verstaatlichten Sektor zu verstehen. Andererseits war sie Mitauslöser für die später durchgeführten Reformen. Die durch sie getroffene Analyse war einer der ersten Schritte zur Reform des Unternehmens. (Vgl. unten Kapitel „Von der Notwendigkeit für die Reformen bis zu deren Umsetzung“.)

¹⁸⁶ National Council of Applied Economic Research (loc. cit.), S. 3.

¹⁸⁷ Ebd., S. 4.

¹⁸⁸ Ebd.

andere Formen der Absicherung an als in der Stadt. Conroy hat 1992 darauf hingewiesen, dass zum Beispiel in Gujarat Eukalyptusbäume eine Form der Versicherung darstellen. Durch Erwerb solcher langfristigen Nutzpflanzen wurde bei der Ernte eine Kapitalrendite erzielt, wohingegen im Bedarfsfall die Rechte an den Pflanzen wieder veräußert werden konnten.¹⁸⁹ Dies sind sicherlich Merkmale einer strukturellen Rückständigkeit des gesamten Landes und insbesondere des ländlichen Raumes. Auch wird bezweifelt, dass ein Versicherungsunternehmen gegen diese Widerstände einer traditional gewachsenen Ökonomie einfach gegensteuern konnte. Somit stellt sich die Frage, warum die LIC dennoch versuchte, die ländliche Verbreitung vor allem durch weitere Niederlassungen zu erzwingen und weshalb sie nur einen sehr niedrigen Werbeetat von nur 10,4 Mio. Rupien (für 1975-76) aufwandte. Dem standen über 5 Mrd. Rupien an Prämieneinnahmen entgegen. Mit gut zwei Promille der Einnahmen lagen die Werbeausgaben der LIC erstaunlich niedrig.¹⁹⁰ Einerseits war dies nachvollziehbar, da die LIC sich in ihrem Auftreten gegen den als unnötig empfundenen Wettbewerb ausländischer Märkte abgrenzen wollte. Andererseits war der größte Kostenfaktor der LIC das Personal. Alleine 930 Mio. Rupien Lohn und Gehalt wurden im selben Jahr an die Angestellten gezahlt. Auch die im Geschäftsbericht unter der Kategorie „Sonstige Aufwendungen“ zusammengefassten Ausgaben für Inventar, Drittfirmen und Mieten übertrafen mit 172 Mio. Rupien bei weitem die Werbeausgaben.¹⁹¹ So ist nachvollziehbar, dass große Teile der Bevölkerung – insbesondere im ländlichen Raum – die LIC gar nicht kannten und mit dem Begriff der Versicherung nichts verbanden. Mehr als drei Viertel (78,4 Prozent) aller Erwerbstätigen in der Umfrage kannten den Begriff LIC nicht. Dabei lag der Durchschnitt in der Gruppe der freien Landwirte bei lediglich 13,1 Prozent, selbst in der Gruppe der Lohnempfänger war die LIC nur 73,3 Prozent der Befragten bekannt.¹⁹² Sehr deutlich wird das Versäumnis der LIC im Bereich der Werbung bei der Frage nach dem Werbemittel. Nur 3,6 Prozent der Studienteilnehmer hatten die LIC durch die Medienöffentlichkeit (Media publicity) wahrgenommen. Dagegen hatten 9,2 Prozent durch Freunde und Bekannte von der LIC erfahren und 12,0 Prozent waren schon einmal einem LIC-Agenten begegnet.¹⁹³ Die Ambivalenz zwischen der LIC-Strategie, Versicherung auf dem Land und in ärmeren Bevölkerungsschichten zu verbreiten, und ihrer fak-

¹⁸⁹ Czech Conroy: Trees as Insurance against Contingencies. Case of Panchmahals District, Gujarat. In: Economic and Political Weekly 1992, S. 2381-2387.

¹⁹⁰ LIC Annual Report 1975-76.

¹⁹¹ Alle Angaben ebenfalls aus dem Annual Report 1975-76.

¹⁹² National Council of Applied Economic Research (loc. cit.), S. 8f.

¹⁹³ Ebd., S. 8.

tisch ausgeübte Rolle innerhalb des indischen Geldmarktes, wird an der Frequenz, mit der ihre Vertreter bestimmte Bevölkerungsgruppen aufsuchten, deutlich. Während in der untersten Einkommensklasse mit weniger als 3600 Rupien jährlichem Einkommen nur 3,7 Prozent jemals einem Versicherungsvertreter begegnet waren, waren es in der nächst höheren Einkommensklasse 14,5 Prozent und in der höchsten Einkommensklasse sogar 56,2 Prozent.¹⁹⁴ Während also die LIC-Geschäftsleitung propagierte, dass das Unternehmen die Versicherung auf dem Lande verbreiten wolle, wussten die Versicherungsvertreter sehr wohl, wo sie die großen Provisionen zu erwarten hatten und welches Geschäft für sie interessant war. Sie gingen von Tür zu Tür, um den Niederlassungen Neugeschäft zuzutragen. Da die Vertreter wegen des geringen Werbeetats das Rückgrat des Neugeschäfts waren, führte ihre Orientierung an den einkommensstärkeren Bevölkerungsschichten zu einer strukturell größeren Versicherungsverbreitung bei den urbanen Oberschichten. Währenddessen fehlte es den Niederlassungen in den strukturschwächeren Gegenden an einem entsprechenden Vertreternetz. Dort rentierte sich das Geschäft für Versicherungsvertreter größtenteils nicht, und der Kunde musste selber aktiv werden und sich informieren, um mit der LIC in Berührung zu kommen. Aus der Ambivalenz eines sozialistischen Anspruches in der Unternehmensorganisation und den Einkommensinteressen der Versicherungsvertreter, die auf Provisionsbasis bezahlt wurden, entstand ein Mischkonzern mit sozialistischem Anspruch und einem eher dem Kapitalismus folgendem Marketing. Obwohl zehn Propagandabusse angeschafft wurden, um die Versicherung auf dem Land zu verbreiten,¹⁹⁵ obwohl Prämienzahlungen gestundet wurden und zahlreiche an sich nicht rentable Niederlassungen im ländlichen Raum errichtet wurden, blieb der Kern des Geschäfts an der urbanen Oberschicht orientiert. Dies war der Kern, der die nicht rentablen Geschäftsbereiche mitfinanzieren musste.

Aufgrund dessen war die LIC in den höchsten Einkommensgruppen nicht besonders beliebt, zumindest was ihren relativen Anteil am investierten Kapital betraf. Bei den reichsten Bewohnern waren vor allem physische Kapitalanlagen, hier vermutlich vor allem Immobilien, aber durchaus auch Gold- und Silberschmuck beliebt. So lag der Anteil physischer Investments bei der Einkommensgruppe über 30.000 Rupien bei 54 Prozent, während er in den beiden Einkommensgruppen zwischen 7500 und 30.001 Rupien

¹⁹⁴ Ebd.

¹⁹⁵ The Life Insurance Corporation of India. Statement by the Chairman Shri P. A. Gopalkrishnan, ICS. In: Economic and Political Weekly, 2. September 1961, S. 1409-1413.

unter fünfzig Prozent lag.¹⁹⁶ Innerhalb der finanziellen Investitionen war die LIC interessanterweise auf dem Land vor allem bei der zweituntersten Einkommensklasse mit einem Einkommen von 3601-7500 Rupien mit einem Anteil von 16 Prozent am beliebtesten. In der Stadt lag der Anteil bei allen Einkommensgruppen über 3601 Rupien auf einem ähnlichen Niveau zwischen 13,0 und 18,5 Prozent, am Höchsten war dieser jedoch in der Einkommensklasse von 15.001 bis 30.000 Rupien.¹⁹⁷ Während es also auf dem Land vor allem weniger vermögende Menschen waren, die Versicherung abschlossen, war die Versicherung in der Stadt in allen Einkommensgruppen außer der Niedrigsten vergleichbar beliebt. Die reichsten Menschen Indiens bevorzugten indes verstärkt nicht finanzielle Investments, so lag der Anteil physischer Investitionen selbst in der Stadt bei gut 38 Prozent. Versicherung machte deshalb nur 9,8 Prozent ihrer Anlagen aus, während in den beiden darunter liegenden Einkommensgruppen jeweils deutlich die Zehn-Prozent-Marke überstiegen wurde. Auch wenn die Menschen der allerersten Einkommensklasse jährlich durchschnittlich 1791 Rupien in Versicherungspolicen investierten, so war dies doch nicht mehr als ein kleiner Anteil ihres Investments (nämlich 3,8 Prozent) und ihre Zahl mit rund einer dreiviertel Million Verdienern an der Gesamtgesellschaft zu gering. So lag ihr Anteil am Umsatz der LIC nur bei geschätzten 15 Prozent.¹⁹⁸ Die beiden Einkommensgruppen mit Einkommen zwischen 7501 und 15.000 Rupien und 1501 bis 30.000 Rupien bildeten dagegen den Hauptteil des Geschäftes mit immerhin rund 26 Mio. Verdienern, bzw. knapp 150 Mio. Menschen inklusive Familienangehörige. Aus dieser Schicht, für die sich in Indien allmählich die umgangssprachliche Bezeichnung als ‚neuer Mittelklasse‘ etablierte,¹⁹⁹ stammte das *Gros* der LIC-Kunden. Weder die Superreichen noch die ländlichen Eliten hatten ein großes Gewicht innerhalb der generierten Umsätze.

Gemein war allen Einkommensgruppen, dass Bankguthaben weit stärker geschätzt wurden und mehr als drei Viertel der Finanzinvestitionen in diesen Bereich getätigt wurden. Eine wirklich funktionale Erklärung dafür gibt es heute nicht. In der Umfrage der NCAER wurden die Sparziele abgefragt. Immerhin 87,9 Prozent aller Befragten erklärten, dass sie zum Zweck der Altersabsicherung sparen wollten. Ein Ziel, dass sich hervorragend mit einer Erlebensversicherung hätte erfüllen lassen. Auch erklärten 63,8

¹⁹⁶ Eigene Berechnungen, nach National Council of Applied Economic Research (loc. cit.), S. 29.

¹⁹⁷ Ebd.

¹⁹⁸ Eigene Berechnung auf Grundlage der bereits zitierten Tabelle in ebd., S. 29.

¹⁹⁹ Pavan K. Varma: *The Great Indian Middle Class*. New Delhi 2007 [erstmals 1998], S. 4-6.

Prozent, dass sie Geld für die Ausbildung ihrer Kinder zurücklegen wollten. Auch dies war ein Ziel, dass mit Versicherung sehr gut zu vereinbaren gewesen wäre. Dagegen erklärten jedoch nur 13,7 Prozent aller Befragten, dass sie für den Notfall Rücklagen bilden wollten. Der Notfall und die Vorsorge für eine Krise spielten als Sparmotiv keine große Rolle. Ein rationales Verständnis für die Endlichkeit des Lebens und ein empathisches Verständnis für veränderte soziale Bedingungen war im Bewusstsein der indischen Bevölkerung nicht so verbreitet, wie dies in westlichen Gesellschaften zu dieser Zeit der Fall war. Ein weiterer Grund für die geringe Verbreitung der Risikolebensversicherung war sicher die geringere Bedeutung der Beerdigung als religiöse Feier. Während in Europa und vor allem den USA die Beerdigung ein bedeutsames Ereignis darstellt, bei dem neben einem Buffett auch ein möglichst imposanter Sarg und eine angemessene Grabstelle beschafft werden müssen,²⁰⁰ war dies in Indien nicht der Fall. Gemäß hinduistischer Tradition wird der Leichnam verbrannt und die Asche verstreut. Ein Leichenschmaus oder dergleichen ist bei diesem Ritual unüblich. Die Vorsorge für die Finanzierung der eigenen Beerdigung stellte also aufgrund der geringen gesellschaftlichen und religiösen Bedeutung keinen Grund dar, Rücklagen zu bilden, beziehungsweise durch Abschluss einer Versicherung vorzusorgen. In der Studie der NCAER fand dieser Verwendungszweck für Ersparnisse erst gar keine Erwähnung und die Tatsache, dass nur 0,3 Prozent aller Befragten unter der Kategorie „Sonstiges“ Angaben machten, zeigt deutlich, dass hierfür keine Nachfrage bestand. Dagegen war es ein bedeutsamer Grund, aus religiös motivierten Vorstellungen Rücklagen zu bilden, wie zum Beispiel um seine Kinder gut verheiraten zu können. Mehr als vier Fünftel aller Befragten (83,8 Prozent) gaben an, dass die Hochzeitsfeier ihrer Kinder ein zentraler Grund sei, um Geld zu sparen. Die Rückzahlung von Schulden war für immerhin 69,9 Prozent der Befragten ein Grund zu sparen, ein Motiv welches sich naturgemäß schlecht mit Versicherung vereinbaren lässt. Weitere Gründe, die genannt wurden, waren der Erwerb von Landbesitz (24,2 Prozent), der Erwerb von Wohneigentum (16,7 Prozent) sowie der Erwerb von Haushaltsgegenständen (21,5 Prozent).²⁰¹

Insofern unterschied und unterscheidet sich Indien als Absatzmarkt für Versicherung vom westlichen Kulturkreis und von Kulturkreisen mit ausdrücklichem Beerdigungskult

²⁰⁰ Vgl. Liselotte Eriksson: *Industrial Life Insurance and the Cost of Dying: The Role of Endowment and Whole Life Insurance in Anglo-Saxon and European Countries during the late Nineteenth and early Twentieth Centuries*. In Robin Pearson (Hrsg.): *The Development of International Insurance*. London 2010, S. 117-132.

²⁰¹ National Council of Applied Economic Research (loc. cit.), S. 61.

insofern, als dass der Tod vielfach noch als naturgegeben und als Durchgangsstation zu einer anderen Stufe des Lebens betrachtet wird. Der Vorsorgegedanke, dass auch eine Familie von dem Tod des Ernährers betroffen ist, setzt sich erst langsam durch. Immerhin war schon in großen Teilen der Gesellschaft ein Bewusstsein vorhanden, dass für die Ausbildung der Kinder vorgesorgt werden müsse. Die Ablösung des Sparmotivs Hochzeit der Kinder durch das Sparmotiv Ausbildung der Kinder vollzog sich anhand sozialer Differenzierung. Sowohl im ländlichen Raum als auch in den urbanen Zentren zeigte sich, dass in der niedrigsten Einkommensklasse die Hochzeit der Kinder als Sparmotiv am meisten geschätzt wurde (vgl. Tabelle 23).

Tabelle 23: Sparmotive in Prozent nach Siedlungsstruktur und Einkommensklasse in Indien 1975-76²⁰²

Siedlungsstruktur	Familien- bzw. Bildungstand der Kinder	Einkommen bis 3600 Rs. (in %)	Einkommen 3601-7500 Rs. (in %)	Einkommen 7501-15000 Rs. (in %)	Einkommen 15001-30000 Rs. (in %)	Einkommen über 30000 Rs. (in %)
Ländlich	Hochzeit	90,0	79,9	75,4	69,6	42,3
	Ausbildung	51,7	72,8	80,3	78,4	97,2
Städtisch	Hochzeit	89,0	76,3	76,2	71,0	58,1
	Ausbildung	54,3	81,1	85,3	85,8	82,0

Dagegen war in den einkommensstärkeren Gesellschaftsklassen in der Stadt und auf dem Land die Ausbildung der Kinder von wesentlich größerer Bedeutung (vgl. Tabelle 23). Insbesondere die Angehörigen der neuen Mittelklasse zeigten sehr deutlich, dass eine gute Ausbildung Heirat als Sparmotiv abgelöst hatte. Für die Versicherung bedeutete dies, dass daraus sukzessive auch ein Markt erwuchs. Denn, auch wenn die LIC Mitte der 1980er Jahre versuchte ein Versicherungsschema zu etablieren, bei dem im Falle der Hochzeit der Kinder eine Auszahlung vorgenommen werden sollte, blieb der Fall der Hochzeit schwer versicherbar. Im Gegensatz zum Todesfall, der zu einem vom Versicherungsnehmer unbestimmten Zeitpunkt eintrat (bzw. bei dem die Auszahlung im Falle des Suizids abgelehnt wurde), war die Hochzeit ein vor allem auf der Willensbekundung zweier Menschen basierender Akt. Dabei waren die Risiken für die Versicherung aktuarisch gar nicht zu überblicken. Zum einen drohte die

²⁰² Ebd., S. 64.

Versicherung der Hochzeit eine *self fulfilling prophecy* zu werden. Der Versicherungsfall an sich führte zu einer weit größeren Wahrscheinlichkeit zum Eintreten des Ereignisses. Es wäre zweckrational seitens der Versicherungsnehmer gewesen, schnellstmöglich den Versicherungsfall herbeizuführen. Während der Todesfall oder zumindest das Erreichen einer Altersgrenze in der Regel in hohem Alter, also erst nach vielen Jahren des Einzahlens erfolgte, war die Hochzeit ein Ritual, das in jungen Jahren, zum Teil vor Beginn der Erwerbstätigkeit und nach wenigen Jahren des Einzahlens erfolgte. Das Ansparen für das Ereignis erstreckte sich deshalb nur über wenige Jahre und selbst wenn die LIC anstelle der Heiratenden den Braut-, respektive Bräutigamsvater für die Einzahlung in die Pflicht genommen hätte, wäre es doch ein weit kürzerer Zeitraum gewesen. Zudem hätte dies die junge Familie in dieser Lebensphase zusätzlich finanziell belastet. Es ist daher verständlich, wenn in Indien bei Hochzeiten oft große Schulden aufgehäuft werden. Die Hochzeit ist vor allem ein Grund, aus dem Kredite aufgenommen werden, die dann im Laufe des Lebens abbezahlt werden. Mehr als zwei Drittel (69,9 Prozent) aller Befragten gaben an, dass sie sparen würden, um Kredite zurückzuzahlen. Ein Motiv, das bei den Oberschichten weiter verbreitet war als bei der armen Bevölkerung, die einen größeren Kredit zur Finanzierung der Hochzeit erst gar nicht erhalten hätte.²⁰³ Zuletzt stand in Indien ein einfaches Hindernis dem Eintreten des Versicherungsfalls im Wege: In Indien existiert keine Standesamtspflicht. Die beiden Heiratenden werden nach dem Brauch ihrer Kaste und ihres Dorfes miteinander vermählt. Eine Vermählung, wie sie zum Beispiel in Deutschland seit dem 19. Jahrhundert üblich ist, bei der es zu einer zentralen und standardisierten Erfassung der Verheirateten gekommen wäre, gab es nicht. Allein aus versicherungsjuristischer Sicht war damit die Hochzeit ein Versicherungsfall, dessen Eintreten schlecht dokumentiert, nachvollzogen oder angefochten werden konnte. Während Versicherungspolicen auf den reinen Erlebens- oder Todesfall anhand eines biologisch bedingten Kriteriums zur Auszahlung kamen, wäre die Versicherung der Hochzeit einem polyvalenten Ritual verschiedener Religions-, Kultur- und

²⁰³ Ebd. In den Einkommensklassen auf dem Land (aufsteigende Ordnung, Klassen wie oben) von 65,3% - 74,3% - 80,9% - 80,4 % bis 79,0%, in der Stadt von 57,1% - 73,3% - 75,4% - 78,9% bis 72,9%. Insbesondere in der Stadt hatten arme Menschen eine weit geringere Chance für kreditwürdig erachtet zu werden, zumal diesen Familien auch die physischen Sicherheiten (Land-, Saatgutbesitz) wie auf dem Land nicht zur Verfügung standen. Zusätzlich war das Hindisystem, eine frühkapitalistische Form des Kreditverkehrs auf dem Land, eine fest etablierte soziale Institution, die relativ unbürokratisch Kredite ermöglichte. (Vgl. Khaja Shueb Hasan: Struktur des Bankwesens in Indien. Frankfurt a. M. 1973, hier insbesondere S. 9.)

Sprachgruppen unterworfen gewesen. Von daher war diese Versicherung problematisch und wurde bis in die 1980er Jahre von der LIC nicht systematisch angeboten.

Nachdem auf diese Weise nach den möglichen Versicherungsfällen, also die sozialstrukturelle Verankerung der Nachfrage nach Versicherung, betrachtet wurde, wird deutlich, dass die Erlebensversicherung in Indien vor allem zwei Funktionen zu erfüllen hatte: Zum einen war sie Altersabsicherung und zum anderen wurde sie im steigenden Maße zur Abdeckung der Ausbildung von Kindern genutzt. Die beiden anderen sehr verbreiteten Spargründe, die Rückzahlung von Krediten und (damit verbunden) die Hochzeit, waren Motive, die in Indien durch die Versicherungswirtschaft nicht optimal bedient werden konnten. Dagegen spielte der Todesfall als mögliches Risiko in den Überlegungen der Inder keine große Rolle, weder um seine eigene Beerdigung zu finanzieren, noch um die Familie, beziehungsweise die Ehepartnerin, abzusichern.

Immerhin 27,3 Prozent der Inder empfanden es als das wichtigste Ziel ihrer Ersparnisse, einen angenehmen Lebensabend zu verleben, und 20,1 Prozent Geld für die Ausbildung ihrer Kinder zurückzulegen.²⁰⁴ Alleine diese zusammen fast fünfzig Prozent der verdienenden Bevölkerung wären ein großes Potential für Abschlüsse von Erlebensversicherung gewesen. Hinzu kam ein hohes Versicherungspotential bei denjenigen, für die diese beiden Spargründe nicht oberste Priorität, aber doch eine gewisse Wichtigkeit besaßen. Weshalb schlossen also nicht mehr Menschen Versicherungspolice bei der LIC ab, obwohl sie grundsätzlich versicherungskonforme Sparinteressen verfolgten? Auch dies wurde von der NCAER erfragt. Der größte Teil der Bevölkerung war sich, wie erwähnt, der Existenz der Versicherung nicht bewusst. Von 164,88 Mio. unversicherten Verdienern 1975-76 fühlten sich 139,00 Mio. Verdienere entweder gar nicht oder nicht ausreichend über Versicherung informiert. Von den verbliebenen 25,88 Mio. Verdienern wurden lediglich 6.127.000 ausreichend über ihre Familie abgesichert. Dies verdeutlicht, dass nicht in jeder hinduistischen Großfamilie für alle Familienangehörigen ausreichend gesorgt wurde und gegebenenfalls die Notwendigkeit bestand, individuell für das Alter vorzusorgen. Nur 184.000 Verdienere verfügten über keine Familie und nahmen deshalb an, dass sie keine Altersvorsorge betreiben müssten und 715.500 waren, so die Hochrechnungen der Umfrage, durch Sacheigentum ausreichend abgesichert.²⁰⁵ Insgesamt 2,831 Mio. Verdienere schätzten Versicherung geringer als andere

²⁰⁴ National Council of Applied Economic Research (loc. cit.), S. 63.

²⁰⁵ Ebd., S. 235.

Formen des Sparens.²⁰⁶ Bei den anderen Formen des Sparens bevorzugten sie Bankdepots. 2,57 Mio. schätzten diese weit mehr, aufgrund der größeren Flexibilität (60 Prozent), aber auch, dass mit dieser Art des Sparens eine höhere Rendite erzielt werden könne (35 Prozent).²⁰⁷ Dies war vor allem in den höheren Einkommensklassen der Fall. Während in den niedrigeren Einkommensgruppen weniger als zehn Prozent der Verdienner angaben, dass sie bewusst zwischen verschiedenen Formen der Kapitalanlage entschieden hatten, waren es in der höchsten Einkommensklasse 36,2 Prozent, die erklärten, dass Versicherung aus ihrer Sicht eine unrentable Kapitalanlage sei. Wenn man von dem bekannten Engelschen Gesetz ausgeht, in der differenziertere Bedürfnisse und differenziertere Finanzformen mit zunehmenden Einkommen einen größeren Anteil gewinnen, so war dies in Indien nicht der Fall. Diejenigen, die das höchste Einkommen hatten, bevorzugten ganz explizit Bankdepots gegenüber der Versicherung.²⁰⁸ Noch dazu eilte der LIC ein teilweise schlechter Ruf voraus. Hochgerechnet 428.000 Verdienner gaben an, aus verschiedenen Gründen keine Geschäfte mit dem Unternehmen LIC tätigen zu wollen. Ein Viertel der Befragten, die diese Meinung teilten, gab an, dass der Policenabschluss zu viel Zeit in Anspruch nehmen würde.²⁰⁹ Eine Kritik, die nicht unberechtigt war. Für den Abschluss von Policen bestand die Anweisung innerhalb der LIC, dass der gesamte Schriftverkehr und die Überprüfung des Versicherungsnehmers innerhalb von 20 Werktagen, in den Monaten mit geringerem Geschäft, respektive 40 Werktagen, in den Monaten mit viel Geschäft (Dezember bis April), abgeschlossen werden solle. Jedoch ergab eine Stichprobe 1979, dass die meisten Divisionen diese Vorgaben bei weitem überschritten. So dauerte es in der Nebensaison in der Kalkutta-Division 75 Werktage einen Neuabschluss zu bearbeiten und die Police dem Versicherungsnehmer zuzustellen, sowie in der Patna-Division immerhin noch 59 Werktage. Alle zehn 1979 überprüften Divisionen erreichten nicht das Ziel das Geschäft des umsatzintensivsten Monats März innerhalb dieser vierzig Tage abschließend zu bearbeiten. In der Kalkutta-Division dauerte es sogar sieben Monate, ehe die Versicherungsurkunde dem letzten Versicherungsnehmer zugeing.²¹⁰

²⁰⁶ Ebd.

²⁰⁷ Ebd., S. 11.

²⁰⁸ Vgl. ebd., S. 124.

²⁰⁹ Ebd., S. 11.

²¹⁰ Government of India. Ministry of Finance: Report of the Committee to Review the Working of LIC. Delhi 1980. [Sogenannter Sezhiyan-Report], S. 41.

Ein Fünftel der Befragten, die die Dienste der LIC bewusst nicht in Anspruch nehmen wollten, klagte über den schlechten Service seitens der LIC. Neben dem nicht zu vermeidenden Umstand der Versicherung, dass sie keine Flexibilität des Depots ermöglicht wie ein Bankkonto, war ein weiterer Kritikpunkt, dass die Auszahlung von Versicherungsansprüchen zu spät erfolge. Es wurden von der LIC keine internen Untersuchungen darüber veröffentlicht, inwiefern sich die Auszahlung der Ansprüche verzögerte oder ob hier eventuell überzogenes Anspruchsdenken der Versicherungsnehmer vorlag. Festhalten lässt sich, dass es Kritik seitens der Kunden an diesem Geschäftsfeld gab, und dass sich aufgrund dieser Kritik ein nicht geringer Teil der Sparer bewusst gegen Lebensversicherung entschied.

Ein weit größerer Teil der Unversicherten, die sich der Existenz von Lebensversicherung bewusst waren, schloss deshalb keine Versicherung ab, weil sie nicht von einem Versicherungsvertreter aufgesucht wurden. So vermeitlich profan die Ursache, so signifikant ist dieser Umstand in seinen Auswirkungen. 14,142 Mio. Verdienere wären vermutlich bereit gewesen eine Versicherung abzuschließen, wurden aber nicht von der LIC angesprochen. Unter ihnen gab es alleine 5,68 Mio. Verdienere in den Einkommensklassen über 3600 Rupien jährlichem Einkommen.²¹¹ Der größte Teil dieser Menschen (12,800 Mio.) lebte auf dem Land. Aber auch in den Städten gab es ein ungenutztes Versicherungspotenzial von 1,342 Mio. Versicherungswilligen.²¹² Angesichts der Tatsache, dass nur 12,4 Mio. Menschen von der LIC überhaupt profitierten, muss bilanziert werden, dass es durch mangelnde Werbung um Kunden und falsche Distribution der Vertriebskanäle nicht gelang, Versicherungswillige als Kunden zu gewinnen. Der signifikante Unterschied bezüglich der Versicherungsversorgung zwischen Land und Stadt von neun zu eins potentiellen Kunden zeigt, dass die Strategie, die das Unternehmen eingeschlagen hatte, indem es in vielen neuen Orten Versicherungsniederlassungen eröffnete, verfehlt war. Denn der größte Teil des Neugeschäfts wurde von Versicherungsvertretern gezeichnet, die vor allem dort anzutreffen waren, wo sie in kurzer Zeit eine größere Anzahl an Neuabschlüssen tätigen konnten. Anstatt die Mobilität der Versicherungsvertreter zu fördern, um ihnen auch in ländlichen Gegenden eine rentable Tätigkeit zu ermöglichen, versuchte die LIC durch kostspielige Außenstellen und demonstrative Einzelaktionen auf dem Land neues Geschäft zu zeichnen. Der vermeintlich

²¹¹ National Council of Applied Economic Research (loc. cit.), S. 235.

²¹² Ebd., S. 236f.

große Erfolg der Werbebusse²¹³ wurde nicht auf die allgemeine Vertreterstruktur übertragen.

Geschäftsbereiche geringerer Bedeutung

Neben dem Hauptbereich des Lebensversicherungsgeschäfts, auf den sich die Geschäftstätigkeit der LIC konzentrierte, gab es eine Vielzahl weiterer Geschäftsfelder, in denen sich das Unternehmen betätigte. Insbesondere der Ausflug in das Sachversicherungsgeschäft ab 1964 muss hier erwähnt werden. Alle Bereiche des Unternehmens abzuhandeln, würde weit vom Fokus dieser Arbeit – der Individuallebensversicherung in Indien – weg führen. Doch zumindest zwei Bereiche werden im Folgenden exemplarisch vorgestellt, um die Besonderheiten der LIC herauszustellen. Einerseits das Auslandsgeschäft und andererseits die Versicherung von Frauen. Während das Auslandsgeschäft die Bewährung des Unternehmens in Konkurrenz mit anderen Lebensversicherungsunternehmen illustriert, zeigt der Umgang mit Frauen als Versicherten, wie mit einer großen potentiellen Kundengruppe und dem Anspruch der Gleichberechtigung der Geschlechter umgegangen wurde.

Auslandsgeschäft

Durch die Verstaatlichung hatte die LIC insgesamt 276.000 Policen übernommen, die Menschen im Ausland versicherten. Der größte Teil dieser Policen betraf Menschen im unmittelbaren Ausland, das heißt in Birma, welches ja bis 1937 zu Indien gehört hatte, Ceylon und natürlich Pakistan. Beinahe die Hälfte des 1956 übernommenen Geschäfts war auf Versicherte in diesen drei Staaten ausgestellt und damit kamen nun politischen Probleme auf die LIC zu. In vielen Fällen war dieses Geschäft nur noch schwer nachzuvollziehen. So war die Bereitschaft der Hindus, Versicherungen abzuschließen, tendenziell höher als die der Muslime. Durch die Teilung des Subkontinents war sicher ein Teil dieses übernommenen Geschäfts verwaist und die Person, auf die die Police ausge-

²¹³ So berichtete die LIC zum Beispiel 1961, dass es gelungen sei in einem Dorf an einem Tag 80 Policen zu verkaufen. Kumar (loc. cit.), S. 137.

stellt war, nicht mehr ausfindig zu machen. Das übrige Auslandsgeschäft verteilte sich über ganz Südasien, Afrika bis zum Kap und sogar bis in die Karibik.²¹⁴

Die Entwicklung des Auslandsgeschäfts war etwas, das der LIC weitgehend selbst überlassen wurde. Es gab kein öffentliches und wissenschaftliches Interesse zu hinterfragen, welche Strategie durch das Unternehmen verfolgt wurde. Weitgehend ist also die folgende Darstellung auf die Selbstdarstellung der LIC angewiesen. Erste Quelle ist dafür das Kapitel „Foreign Operations“, das in der Jubiläumsband „Tryst with Trust“ aus Anlass des 35-jährigen Bestehens der LIC veröffentlicht wurde.

Unmittelbar nach der Verstaatlichung wurde ein Komitee gegründet, dem N. V. Nayudu und M. K. D. Patel vorstanden. Es sollte darüber entscheiden, welches Geschäft fortzuschreiben sei und welche Geschäftsbereiche aufgegeben würden. Es ist nachvollziehbar, dass dieses Komitee beschloss, Pakistan, Birma und Ceylon als Geschäftsfelder zu verlassen. Als Grund wurden für alle drei Märkte „Wechselkursprobleme“ angegeben, eine Aussage, die zumindest für Pakistan als Euphemismus festgehalten werden muss.²¹⁵ Natürlich bereitet ein mit militärischen Mitteln ausgetragener Konflikt gewisse Probleme auf dem Währungsmarkt, insbesondere wenn es um den Transfer von Geldwerten zwischen den beteiligten Konfliktgegnern geht. Andererseits wäre es auch widersinnig gewesen, sich als staatliches indisches Unternehmen in den unmittelbar benachbarten Ländern als Akteur zu betätigen. Denn es war ja gerade auch Idee der Verstaatlichung, eine gewisse Abkopplung der indischen Wirtschaft von den benachbarten Regionen zu erlangen. Dem hätte eine exzessive Markttätigkeit der LIC im benachbarten Ausland widersprochen.

Zugleich beschloss die LIC den südafrikanischen Markt, den karibischen Markt und Indonesien zu verlassen. Welche Gründe im Einzelnen zu diesen Entscheidungen führten, kann mit dem heutigen Abstand nicht mehr nachvollzogen werden. Es wird für alle Länder eine Vermengung mehrerer Aspekte gewesen sein; wie die Ablehnung dort vorgegebener politischer Rahmenbedingungen, den tatsächlich vorhandenen Währungsschwankungen, Auseinandersetzungen mit Aufsichtsämtern und einer zu geringen Bedeutung des örtlichen Geschäfts, um eine Filiale aufrechtzuerhalten. Auf die Karibik und Indonesien wird vor allem Letzteres zugetroffen haben,²¹⁶ während für Südafrika

²¹⁴ Ebd., S. 453.

²¹⁵ Ebd., S. 90f.

²¹⁶ Ebd., S. 453.

vermutlich der Widerstand seitens der südafrikanischen Versicherungsaufsicht eine Rolle gespielt haben wird, einen staatlichen indischen Akteur in Südafrika operieren zu lassen, während es südafrikanischen Unternehmen durch die Verstaatlichung zugleich untersagt war, in Indien zu operieren.²¹⁷

Die Abwicklung des Auslandsgeschäfts in diesen Märkten zog sich jedoch lange hin. Am schnellsten gelang sie unfreiwillig in Pakistan. Während des zweiten Pakistankrieges wurde 1965 das dortige Geschäft schlichtweg durch die Pakistan Insurance Corporation übernommen. Sämtliche Korrespondenz mit den Versicherungsnehmern wurde in der Folge abgebrochen. Migranten aus Pakistan und Bangladesch, die bis 1972 (also bis zum Ende des Bangladeschkrieges) dauerhaft nach Indien zogen, konnten ihre alten Policen geltend machen und sie unter veränderten Konditionen fortschreiben. Zuletzt waren dort weniger als 70.000 Policen in Kraft.²¹⁸

In Südafrika entschied sich die LIC, das verbliebene Geschäft mit Wirkung zum Ende ihres Geschäftsjahres 1965-66 an die Universal Assurance, eine Untergesellschaft der Permanent Life Assurance zu transferieren. Es ist zu vermuten, dass hier zuletzt immerhin noch rund 55.000 Policen in den Büchern der LIC standen.²¹⁹

Ähnliche Bemühungen, wie in Südafrika, das Geschäft einer einheimischen Gesellschaft zu übertragen, wurden auch in Ceylon unternommen. Die Ceylon Insurance Corporation war dazu jedoch nicht bereit. Also wurde das Geschäft sukzessive zurückgefahren. Einerseits wurden die Policen derjenigen, die aus Ceylon zurückkehrten, auf eine indische Niederlassung umgeschrieben, andererseits bemühte sich die LIC um Vertragsauflösungen im gegenseitigen Einvernehmen. Die Niederlassung in Colombo wurde im Geschäftsjahr 1979-80 geschlossen und durch einen Repräsentanten der LIC er-

²¹⁷ Ich bin Prof. Grietjee Verhoef, Universität Johannesburg, sehr dankbar dafür mit mir über diesen Aspekt beraten zu haben. Leider ergab diese Recherche keine weiteren detaillierten Informationen. Es gab keine aktiven südafrikanischen Versicherungsunternehmen in Indien, sodass im Grunde kein Schaden existierte. Mangels aussagekräftiger Quellen ist die Erklärung, dass damals keine Einigung zwischen südafrikanischer Versicherungsaufsicht und der LIC erzielt wurde am plausibelsten.

²¹⁸ Kumar (loc. cit.), S. 456. Zur Schätzung der Policenanzahl wurde hier und bei den folgenden Angaben die Differenz der Gesamtpolicen im Ausland zwischen beiden Geschäftsjahren als Näherungswert angegeben.

²¹⁹ Ebd.

setzt, der die wenigen verbliebenen Policen betreute. Waren hier 1963 noch 35.264 Policen geführt worden, betrug ihre Zahl 1985 weniger als einhundert.²²⁰

Die Abwicklung des birmesischen Geschäftes gestaltete sich am schwierigsten. Weder war die Myanmar Insurance Corporation als quasi-staatliche Gesellschaft bereit, das Geschäft zu übernehmen, noch war die birmesische Regierung bereit, den Policenhaltern die weitere Prämienzahlungen zu erlauben. Durch die Nichtbedienung der Policen wuchs auch ihr Zeitwert nicht mehr an. Zeitgleich mit der Verstaatlichung hatte die LIC die Niederlassungen der National Insurance und der Oriental Insurance in Rangun übernommen, eine Hypothek, die der LIC erhalten blieb. Denn die Militärjunta hatte die Veräußerung dieses ausländischen Besitzes untersagt. Daher blieb in Rangun eine rudimentäre, aber weitgehend funktionslose Niederlassung der LIC bestehen, die beiden Gebäude indes wurden der indischen Botschaft übereignet.²²¹

Im Gegensatz zu diesen Märkten, bei denen sich die LIC entschlossen hatte, sie ganz zu verlassen, wurde versucht, das Auslandsgeschäft in Kenia, Uganda, Tansania, der Malayischen Föderation (heute Malaysia und Singapur), Mauritius, auf den Fiji-Inseln, im Jemen und Hongkong auszubauen. Im Folgenden wird ein kurzer Abriss der Erfolge der LIC im jeweiligen Markt gegeben.

Nach Kenia waren viele Inder als Gastarbeiter gekommen. Sie waren in der vormals britischen Kolonie vor allem für den Ausbau des Eisenbahnnetzes verantwortlich gewesen. Außerdem entwickelte sich Nairobi allmählich zum großen Teehandelsplatz, eine Geschäftsart, die auch indische Händler anzog. Neben der Filiale in Nairobi, die die LIC von einem privaten Versicherer übernommen hatte, baute sie ihre Tätigkeit soweit aus, dass sie weitere Niederlassungen in Kisumu und Mombasa betreiben konnte. Wie in ganz Ostafrika setzte sie hier vor allem auf expatriierte Inder, die sesshaft geworden waren und einen gewissen Wohlstand erreicht hatten. So lag die durchschnittliche Versicherungssumme im gesamten Auslandsgeschäft über den gesamten betrachteten Zeitraum ungefähr beim Dreifachen der durchschnittlichen Versicherungssumme im Inland.

²²⁰ Ebd., S. 457.

²²¹ Ebd.

Neben dem Auftreten als LIC wurde in Kenia 1979 auch eine gemeinsame Gesellschaft mit der General Insurance Company (GIC) gegründet, die Kompositversicherung anbot. Diese Kenindia Insurance schloss ihre Lebensversicherungspolice zu gleichen Konditionen ab, wie das LIC-Büro in Nairobi. Um ihren Kunden auch die Transferierbarkeit der Police nach Indien zu ermöglichen, war es problemlos möglich, diese Police auf die LIC umschreiben zu lassen. So war die Kenindia die einzige Möglichkeit, eine in Indien gültige Lebensversicherungspolice abzuschließen, auf der nicht das Label LIC geführt wurde. Diese Kooperation entwickelte sich für die LIC recht positiv, denn sie konnte in den 1980er Jahren Dividenden bis zu 20 Prozent erzielen.²²²

In Uganda entwickelte sich das LIC-Geschäft dagegen zum Debakel. Die ehemals britische Kolonie entwickelte sich zu einem rassistischen Regime, in dem Asiaten ab einem bestimmten Zeitpunkt unerwünscht waren. Dabei hatte sich die LIC 1960 noch darum bemüht, mit der Einführung einer Gruppenversicherung auch bei der einheimischen Bevölkerung neues Geschäft zu zeichnen. Durch die – mit Einverständnis der Reserve Bank Ugandas – geschaffene Möglichkeit, seine Police in Pfund Sterling oder Rupien zu zahlen, wollte die LIC der zunehmenden Abwertung des ugandischen Schillings entgegentreten. Mit zwei Niederlassungen in Kampala und Mhale suchte die LIC einen größeren Kundenkreis zu gewinnen. Doch die politische Lage ließ dies nicht zu. Nachdem im Juni 1970 die Versicherungsgesetzgebung dahingehend abgeändert worden war, dass es für die LIC inakzeptabel wurde, sich dort zu registrieren, kam es im August und September 1972 vollends zum Zusammenbruch, als aufgrund rassistischer Motive die gesamte asiatische Bevölkerung ausgewiesen wurde. Damit war auch fast der gesamte Kundenkreis der LIC von nun an in alle Welt verstreut. Ein Teil der Kunden kehrte nach Indien zurück, ein weiterer großer Teil der Kunden ging ins Vereinigte Königreich. Die LIC bot ihren Kunden an, die ursprünglichen Police wahlweise in Rupien oder Pfund Sterling fortzuschreiben, was angesichts der Tatsache, dass der Schilling einstweilen massiv entwertet worden war, eine ideell begründete Subventionierung dieses Auslandsgeschäfts bedeutete. Durch die Hyperinflation wurden dann auch die Kapitaleinlagen in Uganda wertlos. Letztlich wurden die Bemühungen der LIC, über diplomatische Wege ihren Lebensversicherungsfonds zu retten, also die Einlagen in Höhe von immerhin bis zu

²²² Ebd., S. 455ff.

10,5 Mio. Rupien Buchwert für Staatliche Anleihen und 4,8 Mio. Rupien Buchwert für öffentliche Anleihen, Mitte der 1980er Jahre eingestellt, jedoch erst für das Geschäftsjahr 1989-90 buchhalterisch auf null gesetzt. Das ‚Abenteuer Uganda‘, zumindest der Versuch, hier das Geschäft aus der Kolonialzeit fortzuschreiben, war ein verlustreiches Unterfangen.²²³

Über die Entwicklung des Geschäfts in Tansania lässt sich nur sehr wenig sagen. Bereits 1967 verlor die LIC hier sämtlichen Einfluss. Die Verstaatlichung des Geschäfts im Februar 1967 führte dazu, dass die Niederlassung in Dar-es-Salaam geschlossen werden musste. Eine Überführung des Geschäfts nach Indien wurde durch die tansanische Regierung verhindert.²²⁴ Zum besonderen Ärgernis wurde der Umgang mit dem lokalen Versicherungsfonds. Immerhin über drei Millionen Rupien hatte die LIC in Staatliche Anleihen investiert. Bis zum Geschäftsjahr 1979-80 führte sie diese Anteile mit sinkendem Wert in den jährlichen Geschäftsberichten (zuletzt 2,41 Mio. Rupien).²²⁵ Dann wurden bei einem angeblichen Brand in der Bank of Tanzania alle Aufzeichnungen darüber vernichtet.²²⁶ Das Geschäft in Tansania war nur von unbedeutender Größe gewesen und durch die Weigerung der LIC, den lokalen Versicherungsnehmern aus Kulanz die Policen auszuzahlen, beschränkte sich der Verlust auf die Höhe des lokalen Fonds.

In der malayischen Föderation konnten indische Gesellschaften auf ihr ältestes Auslandsgeschäft zurückblicken. Bereits im 19. Jahrhundert hatte die Oriental in Singapur eine Niederlassung eröffnet, die auch nach der Verstaatlichung weiterexistierte. Hinzu kamen Niederlassungen in Kuala Lumpur, Penang und Malakka. Das Geschäft in diesen Büros verlief bis in die 1970er Jahre recht ausgeglichen. Jedoch gelang es nicht, über die ansässigen Auslandsinder hinaus neue Kundenkreise anzusprechen. Das Büro in Singapur wurde aufgelöst und seine Geschäfte durch die Niederlassung in Kuala Lumpur übernommen. Durch eine strengere Gesetzgebung in Malaysia beschloss die LIC ihre Selbständigkeit in diesem Markt aufzugeben und ab dem Geschäftsjahr 1977 zu-

²²³ Ebd., S. 455f, 458. Die Angaben zu den Auslandsreserven entstammen den LIC Annual Reports. Der höchste Buchwert für staatlichen Anleihen wurde 1981-82 angegeben (Mitte der 1970er Jahre 7,7 Mio. Rs.) und für öffentlichen Anleihen 1972-73. Letztere wurden bereits 1975-76 auf Null gesetzt.

²²⁴ Ebd., S. 458.

²²⁵ LIC Annual Report 1979-80.

²²⁶ Kumar (loc. cit.), S. 458.

sammen mit der GIC und lokalen Investoren eine eigenständige Gesellschaft zu gründen. Das Geschäft der LIC wurde somit ab dem 1. April 1977 durch die United Oriental Assurance übernommen und bis in die Gegenwart fortgeschrieben. In Singapur wollte sich die LIC nicht mit der Gründung einer neuen, für den dortigen Markt zugelassenen, Gesellschaft belasten. Vermutlich waren dafür die generierten Umsätze auch zu gering. Bereits am 31. Dezember 1976 stellte sie dort offiziell ihre Geschäftstätigkeit ein und zum Geschäftsjahr 1977-78 transferierte sie das verbliebene Geschäft an eine lokale Gesellschaft, die Asia Life. In der Summe der Auslandspolicen wirkte sich dieser Transfer praktisch nicht aus. Es ist deshalb davon auszugehen, dass zuletzt weniger als 4000 Policen in den Büchern dieser Niederlassung geführt wurden.²²⁷

Auf Mauritius entwickelte sich die LIC zur erfolgreichsten Lebensversicherungsgesellschaft. Bereits vor der Verstaatlichung waren dort die indischen Gesellschaften dominant gewesen. Die Asian, die National, New Asiatic, New India und die Oriental hatten dort große Teile des Versicherungsmarktes unter sich aufgeteilt. Und auch nach der Verstaatlichung war indische Lebensversicherung dort willkommen. Vor allem die Zuckerindustrie war ein prosperierender Wirtschaftszweig der Insel. Indische Arbeiter stellten hier das *Gros* der Bevölkerung. Heute sind rund siebenzig Prozent der Einwohner indischer Abstammung und 52 Prozent der Bewohner Mauritius sind Hindus (damit ist dieses das einzige Land außer der Republik Indien, in der diese Weltreligion die Bevölkerungsmehrheit stellt). Dass lediglich eine einzige Niederlassung der LIC in der Hauptstadt Port Louis existierte, war kein Grund, hier schlechtes Geschäft anzunehmen. Denn der größte Teil des Umsatzes wurde durch eine breite Vertreterschicht gewährleistet, 1991 gab es auf Mauritius immerhin 49 Versicherungsvertreter. Damit gelang es der LIC, einen wachsenden Anteil der Bevölkerung zu versichern. Im Geschäftsjahr 1989-90 wurden immerhin 24.975 Policen in den Büchern geführt. Angesichts der geringen Größe der Insel mit nur knapp einer Million Einwohnern, war somit ein relevanter Anteil der Bevölkerung von ihr versichert.²²⁸ Letztlich gelang es in den 1980er Jahren nach und nach mehr Geschäft auf Mauritius zu zeichnen und der Anteil dieses Marktes am Gesamtauslandsgeschäft überschritt 1987 die Marke von einem Drittel der abgeschlossenen Policen. Richtig erklären lässt sich der steigende Erfolg dieser Niederlassung

²²⁷ Ebd., S. 456.

²²⁸ Ebd., S. 466.

nicht. Zwar hatte die LIC einen initialen Vorteil, doch die Mehrzahl der mauritischen Bevölkerung indischer Abstammung dachte wohl kaum daran, ins Ursprungsland zurückzukehren, zumal es Schwierigkeiten bei der Umschreibung der Policen auf Rupien gab. Die lokale Währung erwies sich als stabiler als die Rupie und wurde allein verwendet.²²⁹ Auch dass die LIC 1979 dort die Prämienraten erhöhte, wird ihr kaum zum Vorteil geraten sein.²³⁰ Der Erfolg des dortigen Geschäfts lässt sich nur mit der Prosperität der Insel erklären und dem Bedürfnis, verstärkt Lebensversicherungen abzuschließen. Davon profitierte die LIC als Marktführer wohl am Meisten. Ihr eilte ein seriöses Image voraus und es gelang auch, Kunden unter der einheimischen und chinesischstämmigen Bevölkerung zu gewinnen.²³¹ Ab 1981 wurden sämtliche in Indien etablierte Versicherungspläne in gleicher Weise auch auf Mauritius angeboten – ein Startvorteil gegenüber allen kleineren Gesellschaften, die die entsprechende Erfahrung nicht mitbrachten.²³² Hohe Provisionen für die Vertreter und eine sehr autonom agierende nationale Geschäftsleitung kennzeichneten diese Niederlassung. Im Gegensatz zu den Niederlassungen in Indien wurde dort bereits sehr früh der PC als Arbeitsmittel eingeführt. Insofern gelang es, das seriöse Image der LIC, die nationale Identität als indisches Unternehmen, das aktuarische Wissen des Mutterkonzerns und den Einsatz moderner Versicherungsarbeitsmittel in dieser Filiale auf einmalige Weise zu kombinieren.²³³ Ein neues Problem in dieser Niederlassung ergab sich 1987 durch das neue Versicherungsgesetz, mit dem der zuvor praktizierte freie Transfer der Lebensversicherungsreserven zwischen Hauptquartier und Niederlassung eingeschränkt wurde. Infolge dessen konzentrierte sich die LIC darauf, die ihr jährlich zugestandene Obergrenze von fünf Prozent für die Ausgaben des Hauptsitzes nach Bombay zu transferieren. Neue Investmentformen auf Mauritius mussten gefunden werden, die eine Verzinsung des dort festliegenden Kapitals gewährleisteten. Doch dieser Ausbau ihrer Aktivitäten stellte für die LIC ein kleineres Problem dar, als für neu den Markt betretende ausländische Gesellschaften, und war somit janusköpfig: Ein Nachteil was die Möglichkeiten zum Geldtransfer betraf, ein Vorteil im Wettbewerb mit anderen internationalen Versicherungen.²³⁴

²²⁹ Ebd., S. 462.

²³⁰ Ebd., S. 459.

²³¹ Ebd.

²³² Ebd., S. 466.

²³³ Vgl. ebd., S. 459f.

²³⁴ Der Abschnitt zum Mauritiusgeschäft ist sehr ausführlich gehalten. Siehe: Ebd., S. 465–467.

Auf den Fiji-Inseln konnte die LIC, im Gegensatz zu Mauritius, nach der Verstaatlichung nicht auf dem Fundament eines durch indische Lebensversicherungsgesellschaften erschlossenen Marktes aufbauen. Vorreiter auf der Inselgruppe war die einheimische, bereits im 19. Jahrhundert gegründete, Colonial Mutual Assurance.²³⁵ Daneben waren verschiedene australische Gesellschaften aktiv, die auf den Fiji-Inseln ein geographisch verhältnismäßig nah gelegenes Auslandsgeschäft für sich entdeckt hatten.²³⁶ Die LIC konnte dagegen nur auf einer indischen Vorgängergesellschaft aufbauen, der New India, einem Ableger des Tata-Industriekonglomerats. Die New India war eine Kompositversicherung, deren Schwergewicht auf der Sachversicherung lag und die selbst in Indien erst 1929 mit dem Lebensversicherungsgeschäft begonnen hatte. Sie hatte in Suva, der Hauptstadt der Fiji-Inseln, eine Filiale, die sie zur Transaktion ihres Sachgeschäfts auch nach 1956 weiterführte.²³⁷ Es war also ein gewisses Wagnis für die LIC, bereits unmittelbar nach ihrer Gründung eine Filiale in Suva neu zu eröffnen. Was sprach für die Gründung einer eigenen Niederlassung? Zwar war die Anzahl der von der New India übernommenen Policen nur gering, aber die LIC sah Marktpotenzial. Ein Großteil der gut siebenhunderttausend Bewohner der Fiji-Inseln war indischer Abstammung. Daraus versprach sich die LIC den Vorteil, dass es durch das neue indische Versicherungsgesetz nicht mehr möglich war, bei ausländischen Gesellschaften abgeschlossene Policen nach Indien zu transferieren.²³⁸ Wollten diese expatriierten Inder in ihr Heimatland zurückkehren, mussten sie ihre Versicherungen über die LIC abschließen. So entwickelte sich das Geschäft auf den Fiji-Inseln zu einem vornehmlich indischen Geschäft von indischstämmigen Vertretern²³⁹ für Kunden indischer Ethnizität. Anfang der 1990er Jahre waren, trotz der Tatsache, dass viele Exilinder wieder zurückgekehrt waren, immer noch 65 Prozent der Versicherungsnehmer indischer Abstammung.²⁴⁰ Doch es gelang auch zunehmend, die einheimische und chinesischstämmige Bevölkerung als Kunden zu gewinnen, denn die LIC konnte ein ausgesprochen seriöses Image entwickeln. Als 1977 (nach der kolonialen Unabhängigkeit der Fiji-Inseln) das Versicherungsgesetz verschärft wurde, entschloss sich die LIC dazu sich dem strengeren Dik-

²³⁵ Ebd., S. 472.

²³⁶ Ebd., S. 459.

²³⁷ Homepage der New India Assurance Fiji: <http://www.niafiji.com/aboutus.htm> (Letzter Zugriff 14. 12. 2010).

²³⁸ Kumar (loc. cit.), S. 454.

²³⁹ Ebd., S. 472.

²⁴⁰ Ebd., S. 473.

tat zu beugen und im Markt zu verbleiben. Neben einer strengeren externen Kontrolle bedeutete dies vor allem, dass der komplette Lebensversicherungsfonds in lokalen Werten deponiert werden musste. Die auf Fiji angelegten Vermögen mussten deutlich erhöht werden. Vom Geschäftsjahr 1976-77 bis 1981-82 stiegen die vor allem in Staatliche Anleihen, investierten Gelder von 36,3 Mio. Rupien auf 94,8 Mio. Rupien Buchwert an.²⁴¹ Im Geschäftsjahr 1977-78 wurden sogar Anlageverluste der Fiji-Niederlassungen aus dem indischen Lebensversicherungsfond ausgeglichen und 24,5 Mio. Rupien dazu auf die Fiji-Inseln transferiert.²⁴²

Diese Ausweitung des Fiji-Engagements zahlte sich aus. Durch die Verschärfung des Aufsichtsgesetzes hatten sich andere ausländische Gesellschaften aus dem Markt zurückgezogen. Sie waren nicht bereit, ihr Geld in lokalen Werten zu deponieren und sich der strengeren Kontrolle zu unterwerfen. Dadurch wurde die Marktstellung der LIC auf den Fiji-Inseln gestärkt. Wie auch auf Mauritius setzte das Hauptquartier auf eine große Selbständigkeit der Fiji-Niederlassung. Diese konnte nicht nur selbst ihren Fonds verwalten, sondern auch – im Einvernehmen mit der Auslandsabteilung – entscheiden, welche Versicherungsarten aus Indien übernommen wurden. Auch wurden in dieser Niederlassung sehr früh PCs eingeführt. 1986 entschloss sich die LIC, mit der Filiale in ein repräsentativeres Gebäude umzuziehen. Sie ersetzte die angemietete Niederlassung durch ein, aus dem Fonds finanziertes, achtstöckiges Bürohaus im Zentrum von Suva. Nur zwei Stockwerke wurden dabei von der LIC belegt, fünf Stockwerke wurden durch die Regierung Fijis für ihre Büroarbeiter angemietet.²⁴³ Auch nach dem Militärputsch im darauf folgenden Jahr trübte sich das gute Verhältnis zwischen Regierung und LIC nicht. Allerdings wirkte sich der Coup sehr destruktiv auf die weitere wirtschaftliche Entwicklung des Landes. Durch die Abwertung des Fiji-Dollars wurden Handel und Industrie stark beeinträchtigt. Die Tourismusbranche brach praktisch vollkommen zusammen. Die Kaufkraft der Gehälter sank so stark, dass sich dies auch auf das erzielte Neugeschäft der LIC auswirkte.²⁴⁴

So war die Bedeutung der Fiji-Filiale bis Mitte der 1980er Jahre nicht geringer gewesen als die der Mauritius-Niederlassung. Doch während die wirtschaftliche Entwicklung auf Mauritius einen weiteren Anstieg des Neugeschäfts ermöglichte, führten die Aus-

²⁴¹ LIC-Annual Reports.

²⁴² Kumar (loc. cit.), S. 249

²⁴³ Ebd., S. 473.

²⁴⁴ Ebd., S. 474.

wirkungen des Militärputsches auf Fiji dazu, dass viele Kunden ihre Policen nicht mehr bedienen konnten und das Neugeschäft für zumindest zwei Jahre einbrach (vgl. Tabelle 24).

Tabelle 24: Neu- und Bestandsgeschäft der LIC auf Mauritius und den Fiji-Inseln im Vergleich 1986-1989²⁴⁵

Jahr	Mauritius		Fiji	
	Neuabgeschlossene Policen	Policenbestand	Neuabgeschlossene Policen	Policenbestand
1986	3927	17.914	3044	17.120
1987	3433	19.460	1724	16.533
1988	4790	22.283	2333	17.499
1989	4913	24.975	3030	19.376

Infolgedessen wurde der Fiji-Markt zum nur noch zweitbedeutsamsten Auslandsmarkt der LIC. Auch die Abwertung des Fiji-Dollars führte zu einem zumindest nominellen Wertverlust des dortigen Geschäftes. Sämtliche Anlagen verloren, wollte man sie in Rupien tauschen, an Wert. Doch dieser Verlust an Buchwert im Lebensversicherungsfonds spielte keine große Rolle, da sich Fonds und nominelle Versicherungssummen des auf den Fiji-Inseln abgeschlossenen Geschäfts auf gleichem Niveau bewegten: Solange die LIC das Geld dort beließ, wo es war, war dieser Verlust bedeutungslos. Hinzu kam, dass die neue Regierung der Fiji-Inseln Staatliche Sicherheiten hoch verzinste: Im Gegensatz zu Bankdepots, für die man nur rund drei Prozent Zinsen erzielen konnte, wurden 7,69 bis 8,85 Prozent jährliche Zinsen für Staatliche Sicherheiten offeriert.²⁴⁶ Die LIC verließ sich auf die Sicherheit dieser Papiere und erlebte deshalb ein deutlich schnelleres Wachstum des dortigen Fonds als des indischen Fonds. Insgesamt war die Lage des LIC-Geschäfts auf den Fiji-Inseln zu Beginn der 1990er Jahre positiv. Der mittlerweile dort deponierte Lebensversicherungsfond war mit 279,9 Mio. Rupien Buchwert so wertvoll wie nie zuvor.²⁴⁷ Die LIC hatte dort mehr als 20.000 Policen in ihren Büchern stehen. Deshalb kam es etwas überraschend, als 1988 lokale indischstämmige Geschäftsmänner ankündigten, eine Versicherungsgesellschaft zu gründen,

²⁴⁵ Ebd., S. 466, 472.

²⁴⁶ Ebd., S. 473.

²⁴⁷ LIC Annual Report 1991-92.

die 1990 dann auch ihre Aktivitäten aufnahm.²⁴⁸ Doch insgesamt war die LIC-Filiale dort gut aufgestellt, auf neustem technologischem Niveau, und Fiji war nach Mauritius der zweitbedeutsamste Auslandsmarkt der LIC.

Vermutlich in Erwartung größeren Erfolges hatte sich die LIC 1956 entschlossen, auch im Jemen das Versicherungsgeschäft fortzuführen. Doch der wirtschaftliche Aufschwung Adens blieb aus und die LIC-Filiale konnte weder bei der indischstämmigen noch der einheimischen Bevölkerung erwähnenswerten Erfolg erzielen. An eine Ausbreitung des Geschäfts auf die arabische Halbinsel wurde zu dieser Zeit noch nicht gedacht und so zeichnete der dortige LIC-Sitz unbedeutende Randgeschäft. Ab 1968 nahm die LIC davon Abstand, hier weiteres Geschäft zu zeichnen, bis Ende der 1980er Jahre schrumpfte der Restbestand der Adener Policen auf ein paar Dutzend.²⁴⁹

Ähnlich wie in Aden verlief das Geschäft in Hongkong. Die LIC konnte nicht mehr an die Erfolge des Geschäftes vor der Verstaatlichung anknüpfen. In der Geschäftswelt der Metropole keine Bedeutung und der Versicherungsmarkt wurde durch zahlreiche größere Versicherungsgesellschaften abgedeckt. Seitens der britischen und amerikanischen Gesellschaften wurde gegen die LIC agitiert, da sie deren Geschäfte in Indien verhinderte.²⁵⁰ Es war eine bewusste Entscheidung der Auslandsabteilung der LIC sich nicht in eine Rabattschlacht zu begeben, keine aufwändige Werbekampagne zu starten und Versicherung hier zu gleichen Bedingungen wie im Inland zu gestalten.²⁵¹ Dementsprechend war der Erfolg: Ab 1971 beschloss die LIC, zwecks Kostenreduktion in Hongkong kein neues Geschäft mehr zu zeichnen und wickelte das bestehende Geschäft langsam ab. Zur Absicherung der weniger als hundert noch bestehenden Policen wurde noch Anfang der 1980er Jahre Geld investiert: Ab dem Jahr 1982-83 wurden jährlich rund einhunderttausend Rupien in Staatlichen Anleihen Hongkongs deponiert.²⁵² Doch insgesamt war der Standort Hongkong erfolglos, ein Umstand der angesichts des andernorts eingeleiteten Neugeschäfts erstaunt.

²⁴⁸ Kumar (loc. cit.), S. 474.

²⁴⁹ Ebd., S. 458.

²⁵⁰ Ebd., S. 455.

²⁵¹ Ebd., S. 455f.


²⁵² LIC Annual Reports 1982-83ff.

Neben dem Weiterbetrieb von Versicherung in bestehenden Standorten expandierte die LIC zu zwei neuen Orten. Der eine Ort, Nepal, war naheliegend. Dies sowohl aus kultureller als auch aus geografischer Sicht. Dass man sich aber schon sehr frühzeitig entschied, nach London zu expandieren, überrascht etwas.

Die Niederlassung in London wurde bereits 1960 eröffnet. Bis dahin hatte es Londoner Versicherungen gegeben, die nach Indien gegangen waren. Aber noch nie war eine indische Gesellschaft nach London gegangen. Dies hatte bisher auch keinen Sinn ergeben. Denn dass die britischen Versicherungsgesellschaften in ihrer Technik den indischen Gesellschaften überlegen waren, war unbestritten. Was hatte eine indische Gesellschaft also im Mutterland der Versicherung zu suchen? Durch die Verstaatlichung gab es ein gewichtiges Argument, um eine Niederlassung in London zu eröffnen: Es war nicht möglich, eine Police bei einer ausländischen Versicherung abzuschließen und diese dann nach Indien zu transferieren. Weder die Zahlung von Prämien an eine ausländische Gesellschaft noch die Auszahlung von Ansprüchen durch eine ausländische Lebensversicherung war in Indien gestattet.²⁵³ Es war also folgerichtig, dass die LIC nach England ging. Nur durch die Londoner Niederlassung konnte für englische Exilinder eine Rentenauszahlung im Heimatland sichergestellt werden.

²⁵³ The Life Insurance Corporation Act, 1956, Paragraph 30.

Abbildung 2: Werbeanzeige der LIC mit der sie ihre Londoner Niederlassung bewarb.²⁵⁴



Life Insurance Corporation of India

A leader among Commonwealth insurers in terms of new business, the Life Insurance Corporation of India ranks high among the insurance companies of the world in terms of its assets.

In its eleven years of existence, the Life Insurance Corporation more than doubled its Life Fund, while both the new life business and the total business in force increased over three and a half times.

Since January, 1964 the Corporation transacts General Insurance business—Fire, Marine, Accident and Miscellaneous—affording total protection to its clients.

Today, the Life Insurance Corporation is one of India's largest investors, pumping more than Rs. 3 million into the economy every day.

LIFE INSURANCE CORPORATION OF INDIA

<i>Head Office:</i>	<i>London Office:</i>
'Yogakshema'	York House, 6th Floor
Madame Cama Road	Empire Way
Bombay 1 (India)	Wembley (Middx)

Die Aktivitäten der LIC in London waren wenig erfolgreich. Von vorneherein hatte sie sich bewusst auf die Gruppe der Exilinder als Kundenkreis beschränkt²⁵⁵ und bot ihnen an, ihre Policen wahlweise in Rupien oder Pfund Sterling zu zeichnen. Dass ab 1973 das Geschäft mit auf Rupien laufenden Policen gänzlich eingestellt wurde, zeigt

²⁵⁴ The Review, 30. Juni 1967, S. 769.

²⁵⁵ Kumar (loc. cit.), S. 460.

deutlich, welche Währung besser nachgefragt war.²⁵⁶ Das jährliche Neugeschäft der Londoner Niederlassung erwies sich als stark konjunkturabhängig. Es waren vor allem Inder, die mit Kontrakten kurzer Laufzeit nach England kamen, die für die LIC als Kunden interessant waren. Dies waren Menschen, die nach Indien zurückkehren wollten. Entsprechend den Konjunkturen der britischen Wirtschaft waren diese Gastarbeiter mal mehr, mal weniger gefragt.²⁵⁷ Entsprechend verhielt sich das Neugeschäft dieser Niederlassung.

Von den rund 1,2 Mio. in England lebenden Indern lebte rund die Hälfte im Großraum London. Angesichts dieser Zahlen bewegte sich das Neugeschäft dieser Filiale im unteren Bereich. Der Peak für das Neugeschäft war im Geschäftsjahr 1977-78 mit 1869 Policen erreicht,²⁵⁸ danach ließ das Neugeschäft sukzessive nach. Bis 1986-87 waren nur 15.448 Versicherungsverträge abgeschlossen worden, in den darauf folgenden Jahren – mit Rückgang des Gastarbeiterbedarfs im Vereinigten Königreich – sank diese Zahl noch mal deutlich ab²⁵⁹ und dies trotz eines sehr weit gefächerten Vertreternetzes. Neben zwei Spezialvertretern, deren vornehmliche Aufgaben die Vertreterrekrutierung, -supervision und -schulung war, gab es 1990 immerhin elf Karrierevertreter und 62 einfache Versicherungsvertreter.²⁶⁰ Zusammen schlossen diese 75 Menschen 1989-90 nur 566 Policen ab, das ergibt siebeneinhalb Policen pro Person, womit sie weniger als halb so erfolgreich waren, wie ihre indischen Kollegen zur selben Zeit.²⁶¹

Sowohl die Produktivität der Versicherungsvertreter, als auch die Relation des Geschäfts zur indischstämmigen Bevölkerung betreffend, war die Londoner Niederlassung erfolgloser als jede Versicherungsfiliale in Indien. Im Vergleich zu anderen Auslandsfilialen wirkte diese Niederlassung allerdings recht erfolgreich: Mit großem Aufwand wurde hier Neugeschäft angestrebt und jeder Widerstand überwunden. So wurde auf höchster diplomatischer Ebene darüber verhandelt, als 1977 das britische Handelsministerium der LIC vorschlug, ihre Niederlassung in eine Subgesellschaft umzuwandeln. Dünnhäutig hatte die LIC auf diese Anregung zur Rechtsform reagiert. Aus Sicht des Neugeschäfts war es unerheblich, ob die LIC selbst oder eine Tochtergesellschaft sich für das Englandgeschäft verantwortlich zeigte. Es wäre aber juristisch einfacher gewe-

²⁵⁶ Ebd., S. 468.

²⁵⁷ Ebd., S. 460.

²⁵⁸ Ebd., S. 461.

²⁵⁹ Ebd., S. 469.

²⁶⁰ Ebd., S. 468.

²⁶¹ Eigene Berechnungen; Zahl der Versicherungsvertreter durch Anzahl der Policen. Quellen: Für England: Kumar (loc. cit.), S. 468f, für Indien: LIC Annual Report 1989-90.

sen, mittels dieser in England registrierten Gesellschaft neue Verträge abzuschließen. Doch die LIC-Geschäftsführung lehnte dies ab und schaltete das Außenministerium ein. Nach zähen Verhandlungen konnten sich die indische Regierung und die LIC gemeinsam durchsetzen, die demonstrative Präsenz der LIC in London konnte aufrechterhalten werden. Um ein Entgegenkommen zu symbolisieren, wurde innerhalb der LIC ein separater Lebensversicherungsfonds in Pfund Sterling eingerichtet.²⁶² Seit dieser Zeit existierte also ein autonomer Lebensversicherungsfonds der LIC in England, der alleine durch die Londoner Filiale verwaltet wurde. Von 1977-78 bis 1979-80 verdoppelten sich daraufhin die in England deponierten Reserven der LIC von umgerechnet 96 Mio. Rupien (6,2 Mio. £) auf 187 Mio. Rupien (10,6 Mio. £). Bis 1989-90 stieg dieser Fonds auf immerhin 701 Mio. Rupien (28,0 Mio. £) an.²⁶³

Obschon sich diese Filiale nicht besonders rentierte, entwickelte sie sich im Laufe der Jahre zu einem der geschätztesten Außenposten der LIC. Ein Grund dafür war sicher das Renommee des Finanzplatzes London. Ein anderer Grund war auch die regelmäßige Versorgung des Hauptquartiers mit einem Anteil an dem Geschäft. Der Geldtransfer aus London nach Bombay hatte zwei Quellen: Einerseits die zugestandene fünfprozentige Beteiligung des Staates an allen Gewinnen der LIC,²⁶⁴ andererseits Verwaltungsausgaben des Hauptquartiers. In den vier Geschäftsjahren 1986-87 bis 1989-90 waren dies immerhin 730.056 Pfund Sterling, was 9,3 Prozent des Prämienaufkommens entsprach.²⁶⁵ Wenn man bedenkt, dass dazu noch die Aufwendungen für die Londoner Niederlassung, die Provisionen für die Vertreter und Werbekosten kamen, bedeutete dies hohe Managementausgaben und damit für die Versicherungsnehmer ein wenig rentables Geschäft. Insgesamt blieb die Londoner Filiale ein unbedeutendes Randgeschäft, das seine Legitimation aus der Bedeutung des Handelsplatzes und den im Durchschnitt wesentlich höheren Policenabschlüssen zog.²⁶⁶

²⁶² Kumar (loc. cit.), S. 470.

²⁶³ LIC Annual Reports, für 1989-90 auch Kumar (loc. cit.), S. 471. Die Umrechnung in Pfund Sterling folgt den Angaben des IMF für historische Wechselkurse.

²⁶⁴ Dieses Recht existierte zwar auch innerhalb Indiens, wurde dort aber durch die Boni an die Policenhalter vermieden, d.h. es kam nur wenigen Jahren überhaupt zu einem direkten Geldtransfer der LIC an den Staat und dann zumeist in vernachlässigenswerter Höhe. Für das Londongeschäft allerdings machte man von dieser Möglichkeit intensiven Gebrauch.

²⁶⁵ Eigene Berechnungen. Zahlen nach Kumar (loc. cit.), S. 469 u. 471.

²⁶⁶ So entsprach die durchschnittliche Versicherungssumme (Business in force) 1989-90 für die Londonfiliale umgerechnet rund 800.000 Rupien (3122 £), während sie zeitgleich in Indien bei 20.460 Rupien (ca. 80 £) lag.

Keine großen Auswirkungen hatte dagegen das Investment in Nepal. Die Katmandu-Filiale war erst 1969 eröffnet worden und sollte in dem Himalayastaat Versicherung verbreiten. Doch bevor nennenswerte Abschlüsse erzielt werden konnten, wurde sie verstaatlicht. Zum 1. Januar 1975 ging das LIC-Geschäft an die Rashtriya Bima Samasthan, die neugegründete nepalesische Gesellschaft, über.²⁶⁷

Nirgends sonst spürte die LIC so unmittelbar die Folgen einer Verstaatlichung, wie in Nepal. Bei der Erschließung neuer Märkte wurde sie allerdings nach den gescheiterten Engagements in Tansania, Uganda und Nepal abwägender: Bevor die LIC also erneut einer Verstaatlichung unterliegen sollte, überprüfte sie die politische Lage im mittleren Osten intensiv. Prüfungen in den Jahren 1975 und 1980 endeten mit negativem Ergebnis und bis 1988 engagierte sich die LIC wegen des Iran-Irak-Krieges in dieser Region nicht. Doch rund 800.000 Exilinder lebten und arbeiteten in dieser Region, die die LIC auf möglichst einfache und zugleich umfassende Weise erreichen wollte. Um rechtlichen Problemen zu begegnen, wurde ein Joint Venture gegründet: Die LIC (International) E.C., deren Anteile zu 99 Prozent bei der LIC lagen, ein Anteil von einem Prozent wurde wegen entsprechender Auflagen von einer Bahrainer Gesellschaft gehalten. Von Bahrain aus wollte die LIC Saudi-Arabien und die Vereinigten Arabischen Emirate erschließen. Zwischenstaatliche Abkommen sollten die Fortexistenz dieser Gesellschaft sichern. Immerhin 1200 Policen wurden von der neugegründeten Gesellschaft bereits im ersten Geschäftsjahr 1988-89 abgeschlossen, wobei erst Vertreter für Bahrain und Saudi-Arabien eingestellt waren. Das Geschäft in Katar, dem Oman und den Vereinigten Arabischen Emiraten lag noch brach, als der erste Golfkrieg ausbrach.²⁶⁸

Das Gesamtvolumen des Auslandsgeschäfts war gemessen an der Unternehmensgröße absolut unbedeutend. Dieser schillerndste und komplizierteste Bereich des Neugeschäfts machte, sowohl was die Anzahl der Versicherten, als auch was die generierten Umsätze betraf, weniger als ein Prozent des Geschäftsvolumens aus. 58.000 Versicherten im Ausland 1986-87 standen 28,0 Millionen Versicherte im Inland gegenüber. 5,3 Milliarden Rupien Versicherungssumme im Ausland 1991-92 standen 1191,8 Milliarden Rupien Versicherungssumme im Inland gegenüber. Somit war das Auslandsgeschäft kein

²⁶⁷ Kumar (loc. cit.), S. 454, 456.

²⁶⁸ Ebd., S. 475-479.

ökonomisch relevanter Faktor für die Umsätze der LIC und ihre Unternehmenspolitik. Jede der über 50 Divisionen der LIC schloss mehr Policen ab, als sämtliche Niederlassungen im Ausland zusammen. Weder in der internationalen noch in der indischen Presse wurde das Auslandsgeschäft groß zur Kenntnis genommen, wissenschaftliche Betrachtungen zu diesem Teil des Unternehmens fehlen gänzlich. Im Grunde könnte man diesen Teil der Firmengeschichte unterschlagen, ohne dass dies in Indien irgendwie zur Kenntnis genommen würde. Verstaatlichung der Lebensversicherung bedeutete in der Auswirkung auch tatsächlich das, was die englische Entsprechung des Wortes: „Nationalisierung“ verheißt. Es fand kein Geschäft mehr von ausländischen Gesellschaften in Indien statt, ebenso wie umgekehrt die LIC kaum noch Verträge mit irgendwelchen Menschen ausländischer Staatsbürgerschaft einging. Die vier wichtigen Auslandsmärkte – Kenia, Mauritius, Fiji und London – waren migrationsbedingte Auslandsmärkte, auf denen gezielt nur indische Versicherungsvertreter und über diese fast nur indische Versicherte angeworben wurden. Lebensversicherung wurde in dieser Phase zu einer rein innerindischen Angelegenheit.

Und dennoch: Ohne dass eins der vorhergehenden Worte revidiert werden müsste, waren die Auslandsstandorte eine Lebensader der LIC. Um es mit den eigenen Worten der LIC zu sagen: „diese Büros agierten als die Fenster zu der äußeren Welt“, ²⁶⁹ sie schufen eine Möglichkeit, sich im Vergleich mit anderen Versicherungsunternehmen zu beweisen, zu diesen Kontakte zu halten und auch auf anderen Märkten präsent zu sein. Das bedeutende Handelszentrum London hatte die LIC bewusst aufgesucht, um Neugeschäft zu zeichnen und hier bot sich eine Plattform, um mit anderen Versicherungsgesellschaften zu kommunizieren und diese zu beobachten. Neben den Kontakten zu den Rückversicherern ²⁷⁰ waren die Auslandsfilialen die wichtigsten Informationsquellen, um etwas über Fortschritte in der Versicherungstechnik zu erfahren.

Auch wenn das Auslandsgeschäft nicht mal das Geschäft einer einzigen Division ausmachte und das Volumen erstaunlich gering war, sollte seine Bedeutung als Kontakt zum Weltversicherungsmarkt nicht unterschätzt werden. Ursprünglich gedacht, um Auslandsindern eine Alternative zu bieten, hatte es sich stark weiterentwickelt und fungierte als ein überschaubares Laboratorium, um neue Versicherungspolicen und Versicherungssummen auszutesten. Man hatte hier in der Konkurrenzsituation ein Feld gefun-

²⁶⁹ Ebd., S. 464.

²⁷⁰ Über die Kontakte zu Rückversicherungen siehe im folgenden Kapitel.

den, um zum Beispiel PCs einzuführen oder die Auswirkungen niedrigerer Policen zu testen. Dies ließ das Auslandsgeschäft zu einem wichtigen Teil der LIC werden, den die Unternehmensleitung bereit war (wenn auch im begrenzten Maße) zu subventionieren.

Der angestrebten Rolle einer umfassenden Versicherungsgesellschaft für Exilinder wurde die LIC dagegen nicht gerecht. So blieb die Golfregion bis zum Ende der 1980er Jahre von der LIC nicht abgedeckt, Südafrika und die USA,²⁷¹ in denen große Populationen indischstämmiger Menschen lebten, wurden nie bedient. Gemessen an der Gesamtzahl der Auslandsinder war die Marktdurchdringung minimal. Der wohl bedeutungsloseste Vertriebsweg der LIC war der Versicherungsvertrieb auf Mailorder-Basis. Die Möglichkeit, seine Prämien per Post direkt an die Auslandsabteilung der LIC zu schicken, fand knapp dreißig (!) Kunden jährlich.²⁷² Die Erfolglosigkeit dieses Vertriebswegs verdeutlicht, dass offensichtlich in Ländern wie den USA oder Deutschland kein Bedarf für eine LIC vorhanden war. Das Auslandsgeschäft war mehr für die LIC als Organisation, denn für die Auslandsinder von Bedeutung.

Versicherung von Frauen

Ein Hauptproblem der LIC war, dass sie eine sehr standardisierte Form von Versicherung anbot, die sich nicht mit allen sozialen Rollen der Menschen Indiens decken ließ. So hat es zum Beispiel nie Bemühungen gegeben, besondere Policen für Menschen islamischen Glaubens anzubieten, auch den Sikh gegenüber gab es keine Abänderung der Versicherungsstandards, die diesen besonders entgegengekommen wäre.²⁷³ Gegenüber Menschen, die in bestimmten Risikoberufen arbeiteten, verhielt sich die LIC lange Zeit sehr rücksichtslos. So konnte ein Rikshawala von 1956 bis 1970 keine Lebensversiche-

²⁷¹ Die Frage, warum das Land der Welt in dem die meisten Exilinder außerhalb Asiens lebten, überhaupt nicht durch die LIC aufgesucht wurde, lässt sich aus ihren eigenen Angaben nur unbefriedigend beantworten. Angeblich sei der Aufwand zu groß sich in jedem einzelnen Bundesstaat der USA registrieren zu lassen (Kumar (loc. cit.), S. 462). Das ist unbestritten ein Problem. Aber wäre es nicht wenigstens möglich gewesen eine Niederlassung in Kalifornien und eine in New York zu gründen? Dann wäre zumindest einem Großteil der indischstämmigen Bevölkerung dort geholfen gewesen. Doch so weit wollte die LIC nicht gehen. In der Tat war wohl das Wissen um die eigene begrenzte Wettbewerbsfähigkeit ausschlaggebend diesen Markt zu meiden. Schon in Hongkong und Singapur war man nicht erfolgreich gewesen und bei den überschaubaren Erfolgen der Londoner Niederlassung hätte einer Los-Angeles-Niederlassung oder New-York-Filiale eine weitgehend bedeutungslose Existenz ebenfalls bevorstehen können.

²⁷² Kumar (loc. cit.), S. 462f.

²⁷³ Dass das Neugeschäft im Punjab deutlich unter dessen Anteil am BIP lag, wurde bereits oben dargestellt. Untersuchungen zu einer spezifischen Struktur der Kapitalanlage für diese Religionsgruppe sind hier nicht bekannt.

ung abschließen. Aber auch Menschen, die in gesellschaftlich besonders wertgeschätzten, aber riskanten, Berufen tätig waren, wurden zeitweise einfach abgelehnt, so zum Beispiel Krankenpfleger oder Feuerwehrleute.²⁷⁴ Die Ursache für diese Diskriminierungen war, dass die LIC 1956 das Policenschema der größten Lebensversicherung, der Oriental, übernommen hatte, die alle diese Risikogruppen für sich ausgeschlossen hatte. Allerdings konnten sich diese Gruppen bei anderen Versicherungsgesellschaften versichern. Diese Alternativen fielen mit der Verstaatlichung zunächst weg.

Die Versicherung von Frauen ist nur ein Beispiel für Gruppen, denen Versicherung nicht ohne weiteres offen stand, ein Beispiel aber von besonderer Prominenz: Es war dies die mit Abstand größte diskriminierte Gruppe.

Der Anteil der Frauen in der Mitarbeiterschaft der LIC lag bei bis zu zwanzig Prozent.²⁷⁵ Doch unter den Kunden machten sie einen weitaus kleineren Teil aus. Es war zu keiner Zeit prinzipiell ausgeschlossen, dass Frauen Versicherungen abschlossen, doch die für sie getroffenen Sonderregelungen und Erschwernisse machten die Versicherung für sie höchst unattraktiv. Die ihnen bereiteten Erschwernisse erschließen sich nicht aus einer einzelnen Quelle oder übersichtlichen Darstellung. Es gab keine Broschüre in der die verschiedenen Formen der Benachteiligung erfasst wurden. Auch in den Jahrbüchern der LIC sind die Frauen nicht als eigene Kundengruppe erfasst. Erst die hier getroffene systematische Anordnung von einzelnen Informationen ergibt eine klare Aussage über dieses problematische Feld des Neugeschäfts.

Zunächst jedoch zur Quantität dieses Geschäftsbereiches. Hier hilft die bereits oben vorgestellte Studie des NCAER. In der Studie wird darauf eingegangen, dass der Anteil der Versicherten bei den berufstätigen Frauen weit niedriger lag als bei den Männern. Während 1975-76 in Indien 142,5 Mio. Männer erwerbstätig waren, waren es nur 34,8 Mio. Frauen und damit 19,6 Prozent aller Erwerbstätigen. In jeder Einkommensklasse lag der Anteil der versicherten Frauen deutlich unter der der versicherten Männer. In der niedrigsten Einkommensklasse lag er bei 0,3 Prozent zu 0,5 Prozent, in der mittleren Gruppe bei 5,1 Prozent zu 23,1 Prozent und in der höchsten Gruppe bei 42,1 Prozent zu 51,4 Prozent. Insgesamt waren nur 1,3 Prozent der erwerbstätigen Frauen versichert, gegenüber 8,4 Prozent der erwerbstätigen Männer.²⁷⁶

²⁷⁴ LIC Statement by the Chairman. In: *Economic and Political Weekly*, 5. September 1970, S. 1511ff.

²⁷⁵ Siehe unten, Kapitel „Über die verschiedenen Lohngruppen innerhalb der LIC“, S. 358ff.

²⁷⁶ National Council of Applied Economic Research (loc. cit.), S. 45.

Wenn diese Zahl auf die Gesamtzahl der Versicherten hochgerechnet wird, ergibt dies rechnerisch einen Wert von 452.556 lebensversicherte Frauen. Dies entspricht 3,64 Prozent aller 12,4 Mio. Versicherten. Dies ist, gemessen an ihrem Anteil unter den Erwerbstätigen wenig. Insbesondere Frauen mit mittleren Einkommen waren deutlich unterversichert.

Die Probleme bei der Versicherung von Frauen waren auch durch gesellschaftliche Strukturen bedingt. So hatte die LIC mit Policen für Ehefrauen und für Ehepartner auf Gegenseitigkeit einen kolossalen Fehlschlag erlitten. Bei diesen Policen stiegen die Sterblichkeitsraten der Frauen stark an. Um der vermuteten Tötungen der Ehefrauen keinen Vorschub zu leisten, wurde dieses Schema schnell wieder eingestellt.²⁷⁷ Aber die LIC machte es Frauen auch schwer. So gab es zu jeder Zeit für Männer die Möglichkeit, ohne medizinische Untersuchung Policen mit niedriger Versicherungssumme abzuschließen. Für Frauen wurde diese Möglichkeit erst 1970 geschaffen und nur mit massiven Einschränkungen. Bei ihnen war die Versicherungshöhe auf 5000 Rupien beschränkt, sie mussten im öffentlichen Dienst oder einer börsennotierten Firma angestellt sein und in einer urbanen Gegend wohnen.²⁷⁸ Dadurch waren für sie die Eintrittsschwellen wesentlich höher gelegt. Zum anderen waren die allgemeinen Vertragskonditionen für Frauen ungünstiger als für Männer. Pauschal waren ihnen drei Rupien jährlicher Zahlung pro tausend Rupien versicherter Summe aufgeschlagen worden. Das bedeutete, dass sie im Normalfall weit mehr einzahlen mussten als Männer, um den gleichen Anspruch zu erwerben. Die LIC war ohnehin keine besonders billige Versicherung, für Frauen war sie durch den Aufschlag noch etwas teurer. Erst 1985 wurde dieser Aufschlag abgeschafft, wobei den versicherten Frauen im Gegenzug allerdings verschlechterte Auszahlungsbedingungen auferlegt wurden: So haftete die Versicherung in den ersten drei Jahren nicht mehr für Todesfälle, wenn die Ursache Mord, Selbstmord oder Unfall war.²⁷⁹ Zeitgleich wurde die Obergrenze für die Versicherungssumme von 500.000 Rupien auf 700.000 Rupien erhöht – eine vergleichbare Versicherungsobergrenze gab es für Männer nicht. Eine eigene Sterbetabelle für Frauen, die deren unterschiedlicher Lebenserwartung gerecht geworden wäre, entwickelte die LIC nicht.

²⁷⁷ Euphemistisch dazu Kumar (loc. cit.), S. 130: "The accumulated experience of various offices during the years 1958 to 1960, both in regard to the types of female lives who were coming forward for life insurance cover and the moral hazard involved indicated the need for a fresh approach to this question [...] instances came to the notice of the Corporation where [...] the unfortunate spouse was liquidated."

²⁷⁸ LIC Statement by the Chairman. In: *Economic and Political Weekly*, 5. September 1970, S. 1511ff.

²⁷⁹ *The Hindu Business Weekly*, 30. März 1985, S. 8: „LIC concessions for women“.

Auch in ihrer Außendarstellung wandte sich die LIC nicht explizit an Frauen. Eine Werbeanzeige, die diese Zielgruppe angesprochen hätte, ist nicht bekannt. Während die Mehrzahl der Anzeigen Geschlechterverhältnisse nicht thematisierte, gab es doch eine Reihe von Anzeigen in denen ausdrücklich männliche Stereotype angesprochen wurden. Die hier abgebildete Anzeige ist dafür nur ein Beispiel:

Abbildung 3: Werbeanzeige ASP/LIC/Z-56 der LIC.²⁸⁰

**If you are young, married
and have very little money,
read this. Now.**



If you are young and have little money, chances are your savings are very little too. There are so many things you need and want. Yet the need to protect your wife and the children you're planning is greatest. Because they will be dependent on you, for many many years. Every other kind of saving takes time to build up. And investments need capital. Only Life Insurance can give maximum security for a small outlay each month. It is the only saving that also covers risk to life. Life Insurance savings provide a cushion against loss of income from untoward events or old age.

Protection with the first paid premium
Your Life Insurance policy protects you and your family with the payment of the very first premium, and as long as you continue to pay the premiums regularly. Another advantage: Premiums are lower when you are young. There are 34 plans to suit your individual requirements.

Consult your LIC agent today

There is no substitute for LIFE INSURANCE



ASP/LIC/Z-56

Auf dem Foto, mit dem die LIC wirbt, sind ein Mann und eine Frau zu sehen. Die Frau betrachtet eine Pfanne abschätzend und interessiert. Der Mann steht in Denkerpose neben ihr. Aus dem Text erschließt sich, dass der Mann und die Frau verheiratet sind.

²⁸⁰ Aus: Economic and Political Weekly, 22. November 1969, S. 1816.

„Lesen Sie diesen Text wenn sie jung und verheiratet sind und wenig Geld haben. Jetzt.“ So fordert die Anzeige den Betrachter auf. Offensichtlich soll hier eine vermeintlich typische Szene einer Ehe abgebildet sein: Mann und Frau beim Kauf von Hausrat. Sie hat nur Augen für die Ware und er muss überlegen, wie er es finanziert. Im Begleittext zu der Anzeige gibt die LIC Ratschläge für die familiäre Planung: „Es gibt so viele Dinge, die Du brauchst und willst. Der Schutz Deiner Frau und Deiner geplanten Kinder ist aber das größte Bedürfnis.“ Ganz unzweideutig wird die Rolle des Mannes als Ernährer und Entscheider in dieser Anzeige thematisiert. Er soll Versicherung abschließen nicht alleine für seine Frau, sondern auch für seine erst geplanten Kinder. „Es gibt keinen Ersatz für Lebensversicherung“ schließt die Anzeige. Dies ist eine der wenigen Anzeigen der LIC, die persönliche Problemsituationen ansprechen. Die meisten Anzeigen der LIC blieben Imageanzeigen. Doch hier wird konkret ein Bild von Familie vermittelt: Der Mann, der hier so bedenkenvoll neben seiner Frau steht,²⁸¹ soll ihr kurzfristiges Ansinnen, eine Pfanne zu erstehen, ablehnen und das Geld besser in eine Versicherungspolice investieren. Eine vergleichbare Anzeige, die Frauen ansprechen sollte, um ihnen die Vorzüge einer Lebensversicherungspolice aufzuzeigen, ist nicht bekannt. Obwohl eine Police beworben wurde, die ausdrücklich die Frau begünstigen sollte (somit eine Risikolebensversicherung – der weit unüblichere Versicherungstyp), wurde kein Wert darauf gelegt, der Frau zu verdeutlichen, dass die Versicherung des Ernährers auch in ihrem materiellen Interesse lag. Es gab kein Interesse seitens der LIC Frauen anzusprechen und ihnen zu verdeutlichen, dass die Versicherung ihres Mannes auch ihnen zu gute käme; stattdessen wurden Männer angesprochen, vor allem mit drei Argumenten. Erstens aufgrund des finanziellen Profits, den sie durch Versicherung potenziell erzielen könnten, zweitens in ihrer Rolle als Väter und Architekt der Zukunft ihrer Familie und Kinder²⁸² und erst drittens in ihrer Verantwortung als Verdienner, sich so zu versichern, dass er die Familie im Todesfall nicht mit leeren Händen hinterließe. Werbeziel war es, die moralische Verpflichtung des Mannes anzusprechen, statt das materielle Interesse der Frau. In ihrer ganzen Öffentlichkeitsarbeit bewegte sich die LIC innerhalb des Rollenbildes ihrer Gesellschaft.

²⁸¹ Vielleicht sollte hier nur hinzugefügt werden, dass in Indien Körperkontakt zwischen Verheirateten in der Öffentlichkeit unüblich ist. Dass dieser hier ausbleibt, sollte also nicht interpretativ mit Maßstäben westlicher Gesellschaften gemessen werden.

²⁸² So erfolgte neben Ausbildungsversicherungen auch der Hinweis auf das Own-Your-Home-Scheme, mit dem ein Eigenheim errichtet werden konnte.

Auch für die verschlechterten Vertragskonditionen für Frauen gab es rationale Argumente. Die indische Gesellschaft bot Männern und Frauen unterschiedliche Chancen. Das Ansehen der Frau in der Familie war weit geringer als das des Mannes. Und so kam es zu Tötungen von Frauen, um von ihrer Versicherungspolice zu profitieren. Laut der indischen Verfassung sind Männer und Frauen gleichgestellt, und es gab stets gesellschaftliche Bereiche, in denen dieser normative Anspruch ernst genommen wurde. Eine Vorzugsbehandlung für Frauen, wie es sie zum Beispiel im öffentlichen Dienst gab, hat die LIC nie eingeführt. Weder hat sie Quotenregelungen für Frauen, noch eigene Versicherungsarten für Frauen geschaffen, oder war bereit, das Neugeschäft mit Frauen zu subventionieren. Stattdessen wurde diese gesellschaftliche Gruppe weitgehend ignoriert. Frauen wurden nicht ausgeschlossen, aber auch nicht gefördert. Dementsprechend gering blieb ihr Anteil unter den Versicherten.

Zusammenfassung

Insgesamt kann die Entwicklung des Neugeschäfts der LIC nicht als besonders überzeugend, aber auch nicht als katastrophal bezeichnet werden. Andere Formen des Sparens waren erfolgreicher, dennoch besaß die LIC zu jedem Zeitpunkt einen relevanten Marktanteil.

Es existierten zwei Ebenen, die nicht ausreichend dependent waren: Einerseits der tatsächliche Markt draußen, den die LIC zu kennen meinte, und andererseits die eigene (vermeintliche) Kenntnis des Geschäfts. Die LIC verzichtete bis in die Mitte der 1970er Jahre auf jede Marktforschung und Anpassung des Wissensstandes über die Bedürfnisse. Der Erfolg des Money-Back-Schemas zeigt, dass das Interesse an neuen Versicherungsarten groß war, ihm jedoch nicht rechtzeitig entsprochen wurde. Auch gab es nur wenige Schemata, die den Leuten angeboten wurden. So wurde erst 2008 (!) eine Gesundheitsversicherung durch die LIC angeboten. Das neue Geschäft war zu jedem Zeitpunkt eine Fortschreibung des alten Geschäfts und die Interaktion mit dem Markt war mangelhaft. Darauf deutet auch die Tatsache hin, dass die Divisionen unterschiedliche Versicherungssummen verzeichneten, dass in mancher Division über 50 Prozent des Neugeschäfts binnen einen Jahres wieder verloren gingen. Statt ein Korrektiv für den

mangelnden Wettbewerb einzuführen, schrieb die LIC eine Praxis fort. Diese Operationsweise sollte sich im Laufe der 1960er Jahre zunehmend als erfolglos erweisen. Erst ab Mitte der 1970er Jahre gab es Reformbemühungen, die zum Teil von Erfolg gekrönt waren. Inwiefern dieser Erfolg auf die Reformen oder aber die Verstaatlichung des Banksektors zurückzuführen war, lässt sich nicht quantitativ bestimmen. Insgesamt muss festgehalten werden, dass hier Potential verschenkt wurde. Die starke Orientierung am Neugeschäft als Gradmesser für den Erfolg einzelner Filialen und Divisionen führte zu einer Unausgewogenheit des Geschäfts. Während die urbanen Filialen ein hochrentables Geschäft zeichneten, waren es in den ländlicheren Gegenden viele unrentable Kleinabschlüsse, die das Geschäft prägten. Nur in der Summe erwirtschaftete die LIC eine ausgeglichene Bilanz, regional betrachtet mussten Gewinne der einen Region Verluste der anderen Region ausgleichen.

Das Gruppengeschäft der LIC war für die Legitimation der Gesellschaft außerordentlich wichtig, konnte die LIC doch damit das zeitweise unbefriedigende Resultat der Individualversicherung kaschieren. Die LIC erfüllte zeitweise eine Kompensationsfunktion dafür, dass kein moderner Sozialstaat geschaffen wurde. Hatte es zur Zeit der britischen Kolonialbesatzung mehrfach erfolglose Ansätze gegeben, Sozialkassen für Arbeiter einzurichten,²⁸³ hatte die sozialistische Regierung Indiens auch nach der Unabhängigkeit diesbezüglich nichts Effektives initiiert. Indien blieb, trotz verschiedener subventionierter Maßnahmen im Gesundheitssystem, insgesamt ein Land ohne soziale Absicherung. Die LIC erfüllte in diesem Zusammenhang zumindest für privilegierte gesellschaftliche Schichten eine Kompensationsfunktion. Staatliche Bedienstete und starke Lobbygruppen konnten sich mittels der Gruppenversicherung einen privaten Sozialstaat schaffen. Was als Gruppenversicherung firmierte, war letztlich eine Bevorzugung von ohnehin privilegierten gesellschaftlichen Gruppen. Diese soziale Absicherung unter dem Dach der LIC war ein von beiden Seiten positiv betrachteter Beitrag: Die Staatsbediensteten und Armeeangehörigen erhielten eine soziale Absicherung, die ihr Arbeitgeber so nicht leisten konnte, und die LIC erhielt die Möglichkeit, mit verhältnismäßig geringem Aufwand ihre Bilanzen zu verbessern. Genauso wie die Sachversicherung hatte diese Aktivität nur einen geringen Bezug zu ihrem Kerngeschäft, der Lebensversicherung.

²⁸³ Vgl. dazu Berichte in *The Review*: 16. März 1923, S. 211f und 30. Januar 1925, S. 96.

Auslandsgeschäft und die Versicherung von Frauen stellten zwei Problembereiche des Unternehmens dar. Während das Auslandsgeschäft vor allem eine Dienstleistung für Exilinder war, die zwar wenig Gewinn abwarf, aber dafür organisatorische Vorteile barg, zeigt die Vernachlässigung von Frauen als Zielgruppe besonders drastisch die Probleme der bürokratisierten LIC-Struktur auf.

ÜBER DIE VERSCHIEDENEN LOHN- GRUPPEN INNERHALB DER LIC

Die Integration einer derart großen Vielzahl unterschiedlicher Mitarbeiter aus den Vorgängerorganisationen stellte für die LIC eine Herausforderung ersten Ranges dar. In den ersten Monaten kam es dabei kaum zu Schwierigkeiten. Ob aus Angst um den eigenen Arbeitsplatz, Resignation oder aktive Begrüßung der Verstaatlichung: Die Mehrzahl der indischen Versicherungsangestellten hatte die Verstaatlichung der Lebensversicherung begrüßt. Doch es stellte sich die Frage, wie die so unterschiedlich qualifizierten, regional weit verteilten Angestellten in eine große neue Firma integriert werden konnten.

Die erste Frage nach der Arbeitsplatzsicherheit war bereits im Vorfeld eindeutig geklärt worden. Im Life Insurance Corporation Act, der die Verstaatlichung regelte, wurde unter Paragraph elf die uneingeschränkte Übernahme aller festangestellten Mitarbeiter garantiert:

„Jeder vollzeitbeschäftigte Mitarbeiter eines Versicherers, dessen Geschäft zur Gesellschaft [LIC] transferiert oder von ihr erworben wurde, und der voll oder hauptsächlich mit dem kontrollierten Geschäft vor dem Stichtag [der Verstaatlichung] beschäftigt war, wird ein Angestellter der Gesellschaft [LIC] und soll sein Büro bei der selben Festanstellung und selber Entlohnung und gleichen Bedingungen, Konditionen, Rechten und Privilegien, wie Pensionen und Gratifikationen und anderen Angelegenheiten, behalten, wie er sie erhalten hätte, wenn dieser Act nicht beschlossen worden wäre. Und er soll so weitermachen, außer und bis seine Beschäftigung in der Firma abgeschlossen ist oder bis seine Gehaltsbedingungen und -konditionen ordentlich abgeändert wurden durch die Gesellschaft [LIC].“¹

¹ Life Insurance Corporation Act, 1956, Paragraph 11, Absatz 1.

Für die Angestellten bedeutete die Verstaatlichung also zunächst keine Änderung ihrer Arbeitsverhältnisse. Inhaltlich waren sie mit der Implementierung der Änderungen voll ausgelastet: Vom Briefkopf über die Formulare bis zu den Versicherungsbedingungen musste alles innerhalb kurzer Zeit ausgetauscht werden. Ihre eigenen Arbeitskonditionen blieben dabei zunächst vollkommen unberührt.

Doch dieses harmonische Verhältnis sollte nicht von langer Dauer sein. War das Finanzministerium etwas naiv davon ausgegangen, dass sich die unterschiedlichen Strukturen der Versicherungsunternehmen vereinheitlichen ließen, so zeigten bereits die ersten Vorarbeiten, die bis zum 1. September 1956 abgeschlossen werden sollten, dass die unterschiedlichen Entlohnungsschemata unverständlich und im Sinne des zu schaffenden Versicherungsgiganten zu vereinfachen waren.² So war pauschal der Betrag von 500 Rupien Gehalt pro Monat als Indikator zur Identifizierung von Führungskräften genommen worden. Die dadurch identifizierten 688 Versicherungsangestellten wurden gezielt nach Qualifikation, Erfahrung, Fortbildung und der Länge der Dienstzeit in Relation zur Position interviewt. Diese Führungskräfte stellten bald den leitenden Kern der insgesamt 903 Führungskräfte der LIC.³

Schwieriger wurde es hingegen, die weiteren Positionen innerhalb der LIC zu besetzen. Die weiteren Angestellten unterschieden sich drastisch in ihrer Qualifikationen bezüglich ihrer Position, ihrer vertraglich vereinbarten Arbeitsbedingungen und ihres Pensionsalters. Zum einen galt es, diesbezüglich eine verbindliche Struktur zu schaffen, die dem so euphorisch formulierten Gesetz entsprach, als auch zum anderen der angestrebten Rationalisierung der Betriebsabläufe in der neu geschaffenen Life Insurance Corporation gerecht zu werden. Erschwerend kam hinzu, dass während der Umwandlung des Unternehmens der Dienst für die bestehenden Kunden aufrechterhalten und neues Geschäft akquiriert werden sollte.

Doch diese Bestrebungen scheiterten im ersten Anlauf. Nur zehn Tage nach Gründung der LIC legte die Unternehmensleitung eine neue Lohn­tabelle vor. Dieser Entwurf wurde seitens der Angestellten stark abgelehnt. Die All India Insurance Employees Association – eine der beiden mächtigen Versicherungsgewerkschaften – rief am 5. Dezember 1956 zu einem eintägigen Streik auf. Weiterhin reichten die Gewerkschafter

² Dharmendra Kumar (Hrsg.): *Tryst with Trust. The LIC Story*. Bombay 1991, 42.

³ Kumar (loc. cit.), 43f; LIC Annual Report 1956.

eine Klage beim Bombay High Court ein, die sich gegen die in der Lohntabelle vorgesehenen Arbeitsbedingungen richtete. Die Richter gaben ihnen Recht und bescheinigten, dass durch die Vorlage der neuen Arbeitsbedingungen für neu angestellte Mitarbeiter die übernommenen Mitarbeiter in ihren Rechten eingeschränkt würden. Dies lähmte die Umstellung des Unternehmens im ersten Versuch.

Der zweite Anlauf wurde mit längerer Bedenkzeit und größerer Radikalität realisiert. Mit Wirkung zum 20. April 1957 wurde der Life Insurance Act abgeändert. Nun erhielt der Paragraph elf einen zweiten Absatz. In diesem hieß es:

„Dort, wo die Regierung überzeugt ist, dass es für den Zweck der Gleichförmigkeit in der Gehaltsskala und den anderen Bedingungen und Konditionen von Angestellten von Versicherungen, deren Geschäft zu der Gesellschaft [LIC] transferiert oder von ihr erworben wurde, unerlässlich ist, oder, wenn im Interesse der Gesellschaft [LIC] und ihrer Versicherungsnehmer nach einer Reduktion in den zu zahlenden Gehältern oder eine Revision anderer Bedingungen und Konditionen verlangt wird, darf die Regierung, ungeachtet allem, das in Absatz (1) gesagt oder im Industrial Disputes Act 1947 geschrieben oder irgendeinem anderen in Kraft befindlichem Gesetz, Schiedsspruch, Abkommen oder Vereinbarung, festgelegt ist, die Gehälter, andere Bedingungen und Konditionen in solcher Weise ändern, wie sie sie für angemessen hält (ob durch Reduktion oder andere Abwandlung) und wenn die Änderung von irgendeinem Angestellten nicht akzeptiert wird, darf die Gesellschaft [LIC] das Beschäftigungsverhältnis gegen die Zahlung von drei Monatsgehältern aufheben, wenn nicht eine geringere Entschädigung im Arbeitsvertrag für die Aufhebung vorgesehen ist.“⁴

Der neue Absatz kam einem Ermächtigungsgesetz des Staates gleich. Nicht nur für neuangestellte Mitarbeiter sollten jetzt die verschlechterten Konditionen gelten, sie sollten sogar auf die übernommenen Angestellten angewendet werden. Gradmesser für die Veränderung der Gehälter waren nicht mehr objektive Kriterien, sondern die Überzeugung der Regierung und der Ruf danach von Seiten der LIC. Nicht nur widerspricht der Absatz zwei elementar dem ersten Absatz, in ihm ist auch klar definiert, dass er den Absatz eins aufhebt. Selbst elementare Regeln der Rechtsstaatlichkeit in Bezug auf Arbeitsrechte wurden aufgehoben, der wesentlich allgemeinere Industrial Disputes Act und pauschal alle in Kraft befindlichen Gesetze sollten für LIC-Angestellte nicht mehr

⁴ Life Insurance Corporation Act, 1956, Paragraph 11, Absatz 2.

gelten. Wer in Indien ab dem 20. April 1957 Lebensversicherungen verkaufte, verließ in Bezug auf seine Rechte den Rahmen jeder Rechtssicherheit.

Neben dieser formalen Seite der Arbeitsbeziehungen etablierte sich eine angewandte Dimension der Entlohnung. Anfang Mai 1957 ergaben sich ‚Diskussionen‘⁵ zwischen Firmenbeauftragten und Vertretern der Angestellten. Letztlich war das Ziel dieses zweiten Anlaufes, eine befriedigende Lösung für beide Seiten zu finden, einen langfristigen Streik – die Gewerkschaften hatten ihre Macht bereits am 5. Dezember 1956 mit dem Warnstreik demonstriert – zu vermeiden. So stand am Ende dieser ‚Diskussionen‘ ein Ergebnis, mit dem auch die Angestellten gut leben konnten. Statt auf ihren individuellen Arbeitsverträgen zu beharren, erklärten sie sich damit einverstanden, sich nach Lohngruppen klassifizieren zu lassen. Dafür erhielten sie insgesamt jährlich sechs Millionen Rupien mehr Gehalt.⁶

Auf dieser Grundlage fand ab 1957 eine Kategorisierung der Versicherungsmitarbeiter statt. Die führenden Angestellten fungierten dabei als Angestellte Erster Klasse (Class 1 Employees). Dieser Gruppe wurden alle Angestellten vom stellvertretenden Filialleiter bis zu den Vorstandsmitgliedern zugeordnet. Dementsprechend lag das monatliche Gehalt in dieser Lohngruppe 1957 zwischen 250 und 3000 Rupien. Wenn die im Jahresbericht 1957 angegebene Summe von 850.000 Rupien monatlicher Gehaltszahlungen an Angestellte dieser Gruppe zugrunde gelegt wird, dann ergibt sich ein Durchschnittseinkommen der 903 Angestellten von 941 Rupien. Und es waren nur zehn Angestellte in die höchste Untergruppe dieser Lohngruppe eingeordnet, die eine Zahlung von mehr als 2000 Rupien vorsah. Somit wird angenommen, dass ein leitender Angestellter der LIC 1957 zwischen 500 und 1500 Rupien verdiente, ein stellvertretender Filialleiter etwas weniger und erst die wenigen Angestellten der Divisionsleitung und höherer Ebenen mehr als 1500 Rupien verdienten.

Insgesamt war diese oberste Gehaltsgruppe ein sehr exklusiver Kreis. Nur 3,3 Prozent der Versicherungsangestellten wurden ihr zugeordnet.

⁵ Offiziell handelte es sich dabei nicht um Verhandlungen, dieses Gewicht wollte man den Arbeitnehmern nicht zugestehen.

⁶ Kumar (loc. cit.), S. 82. Insgesamt betrug das ausgezahlte Gehalt 80,8 Millionen Rupien, damit handelte es sich um eine circa achtprozentige Lohnerhöhung.

Der größte Teil der Versicherungsangestellten wurde zunächst nicht kategorisiert. Ihre Entlohnung lief vorerst weiter wie gehabt.

So galt es, nach der Festlegung der höchsten Lohngruppe der Angestellten weitere leitende Angestellte zu identifizieren und zu schematisieren. Dabei stand die LIC vor dem Problem, dass die Grenzen zwischen leitenden Angestellten und einfachen Angestellten fließend waren, je nach Vorgängerorganisation variierten und dass sie in manchen Regionen durch die Verstaatlichung einen *status quo* geschaffen hatte, nach dem vormalig leitende Angestellte degradiert worden waren. Da es aufgrund der individuellen Arbeitsverträge unmöglich schien, diese Mitarbeiter zweifelsfrei zu identifizieren, entschloss sich die Unternehmensleitung, den Zeitraum bis zum 30. September 1957 zur Grundlage der Bemessung zu nehmen. Bis dahin wurden die bisherigen Bezüge dieser Angestellten weiterbezahlt. Die unmittelbaren Vorgesetzten sollten bis zu diesem Stichtag die Mitarbeiter benennen, die entweder Außenstellen leiteten, Versicherungsvertreter organisierten oder sonstige zentrale Bereiche leiteten. Insgesamt fielen in diese Kategorie II 5222 Angestellte und damit knapp 17 Prozent der gesamten Mitarbeiter. Sie erhielten durchschnittlich 251 Rupien Gehalt.

Der Rest der Mitarbeiter wurde nochmals in zwei weitere Kategorien unterteilt: Die Kategorie III für die gewöhnlichen Mitarbeiter und die Kategorie IV für Mitarbeiter, die untergeordnete Tätigkeiten, wie zum Beispiel als Hausmeister oder Postträger, ausübten. Insgesamt fielen die meisten in die Kategorie III, 19.588 Angestellte (64 Prozent) arbeiteten in der Verwaltung, als Schreibkräfte und Versicherungsverkäufer. Ihr Durchschnittsgehalt betrug 205 Rupien pro Monat.

Die untergeordneten Mitarbeiter der Kategorie IV machten dagegen lediglich 16 Prozent der Angestellten aus, sie verdienten durchschnittlich nur 97 Rupien pro Monat.

Im internationalen Vergleich war die Kaufkraft der LIC-Angestellten eher gering. Angesichts eines Wechselkurses von 4,77 Rupien pro Dollar⁷, betrug das Einkommen der 64 Prozent der Angestellten in Kategorie III nur knapp 43 Dollar pro Monat. Doch im Vergleich mit dem durchschnittlichen Einkommen eines Inders waren die LIC-Angestellten privilegiert. Wenn die Zahlen von Sivasubramonian zugrunde gelegt wer-

⁷ Onlinedatenbank des Internationalen Währungsfonds zu historischen Wechselkursen, abzurufen unter www.imfstatistics.org.

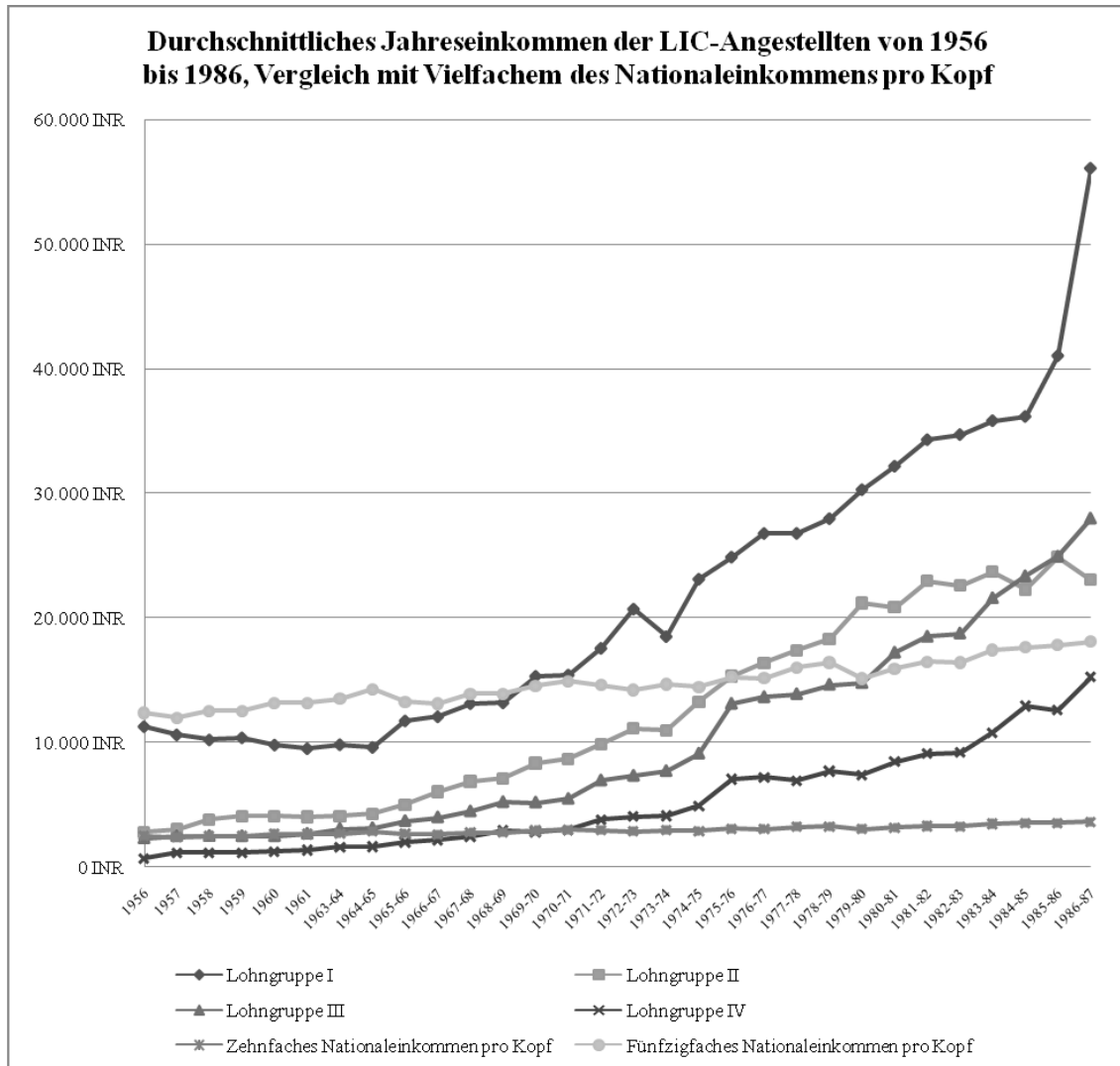
den, so betrug das Bruttoinlandsprodukt zu dieser Zeit 290 Rupien pro Kopf und Jahr.⁸ Selbst die untergeordneten Angestellten der LIC verdienten aber im Durchschnitt bereits 1159 Rupien pro Jahr.

Entwicklung des Lohnniveaus der LIC-Angestellten

Im Laufe der Zeit wurden die LIC-Bediensteten zu einigen der am Besten bezahlten Arbeitskräfte des Landes. War noch bei der Verstaatlichung der Lebensversicherung kritisiert worden, dass sich Manager auf Kosten der Versicherten bereichern würden, so muss dies erst recht für die späteren Jahre gelten. So hatte ein leitender Angestellter der LIC 1956 im Durchschnitt das 46-fache des Nationaleinkommens pro Kopf verdient, 1986 dagegen das 155-fache. Sie erhielten einen weit überdurchschnittlichen Lohnzuwachs. Aber auch die untergeordneten Angestellten hatten ihr relatives Einkommen erheblich steigern können. 1956 hatten sie im Durchschnitt knapp das Dreifache des Nationaleinkommens pro Kopf verdient. Das reichte kaum, um eine ganze Familie zu ernähren. Im Jahr 1986 verdienten sie das 42-fache dieses Durchschnitts. Das bedeutet, sie konnten den gleichen Lebensstil pflegen wie die leitenden Angestellten im Jahr 1956 und dabei handelte es sich hier um Angestellte, die unterstützenden Tätigkeiten, wie Hausmeister- oder Sekretariatsarbeiten, nachgingen. Die Angestellten der Lohngruppen II und III verdienten besser, so dass ihr Gehalt reichte, um eine ganze Großfamilie zu versorgen und ihren Kindern einen privilegierten Hochschulzugang zu ermöglichen.

⁸ S. Sivasubramonian: The National Income of India in the Twentieth Century. New Delhi 2000, S. 492.

Diagramm 11: Durchschnittliches Jahreseinkommen der LIC-Angestellten von 1956 bis 1986, Vergleich mit Vielfachem des Nationaleinkommens pro Kopf⁹

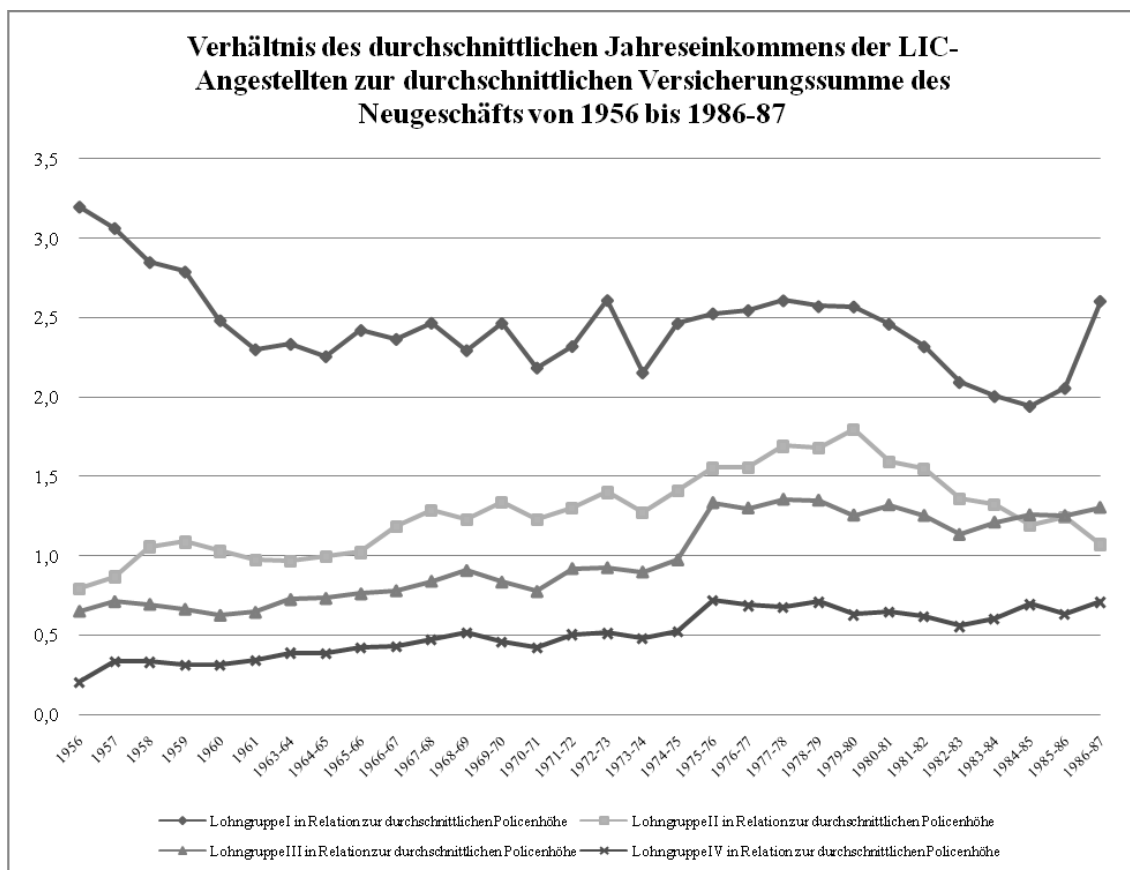


Ein weiterer Parameter, um die Angemessenheit von Gehältern zu bestimmen, ist die Relation von Gehalt zur durchschnittlichen Höhe von Lebensversicherungspolizen. Dies gilt generell für den Vergleich von Lohnniveaus, da sie die strukturellen Veränderungen einer sozialen Gruppe verglichen mit ihrem Umfeld anzeigt. Im Falle der LIC gilt dies insbesondere, da sie zusätzlich anzeigt, wie sich das durchschnittliche Einkommen in Relation zum Umsatz verhielt. Vergrößerte oder verkleinerte sich das Gehalt der Angestellten gemessen am Versicherungsschutz für die Kunden? In Diagramm 12 ist deutlich

⁹ Eigene Berechnungen nach den LIC Annual Reports 1956 bis 1986-87 und Sivasubramonian (loc. cit.), S. 492.

zu erkennen, dass die Mehrzahl der LIC-Angestellten im Laufe der Verstaatlichung dazu gewann.

Diagramm 12: Verhältnis des durchschnittlichen Jahreseinkommens der LIC-Angestellten zur durchschnittlichen Versicherungssumme des Neugeschäfts von 1956 bis 1986-87¹⁰



Allein die Gruppe der leitenden Angestellten verlor in Relation zur durchschnittlichen Versicherungssumme. Der durchschnittliche Angehörige der Lohngruppe I verlor sukzessive vom 3,2-fachen (1956) der durchschnittlichen Versicherungssumme zum nur noch 1,9-fachen (1984). Gegen Ende der 1980er Jahre stieg der Wert für diese Gruppe jedoch wieder an (vgl. Diagramm 12).

Alle anderen Lohngruppen der LIC-Angestellten, demnach 19 von 20 Angestellten des Unternehmens, gewannen verhältnismäßig dazu. Insbesondere die Lohngruppe IV gewann: Konnte es sich der durchschnittliche Angestellte in diesem Bereich wohl 1956

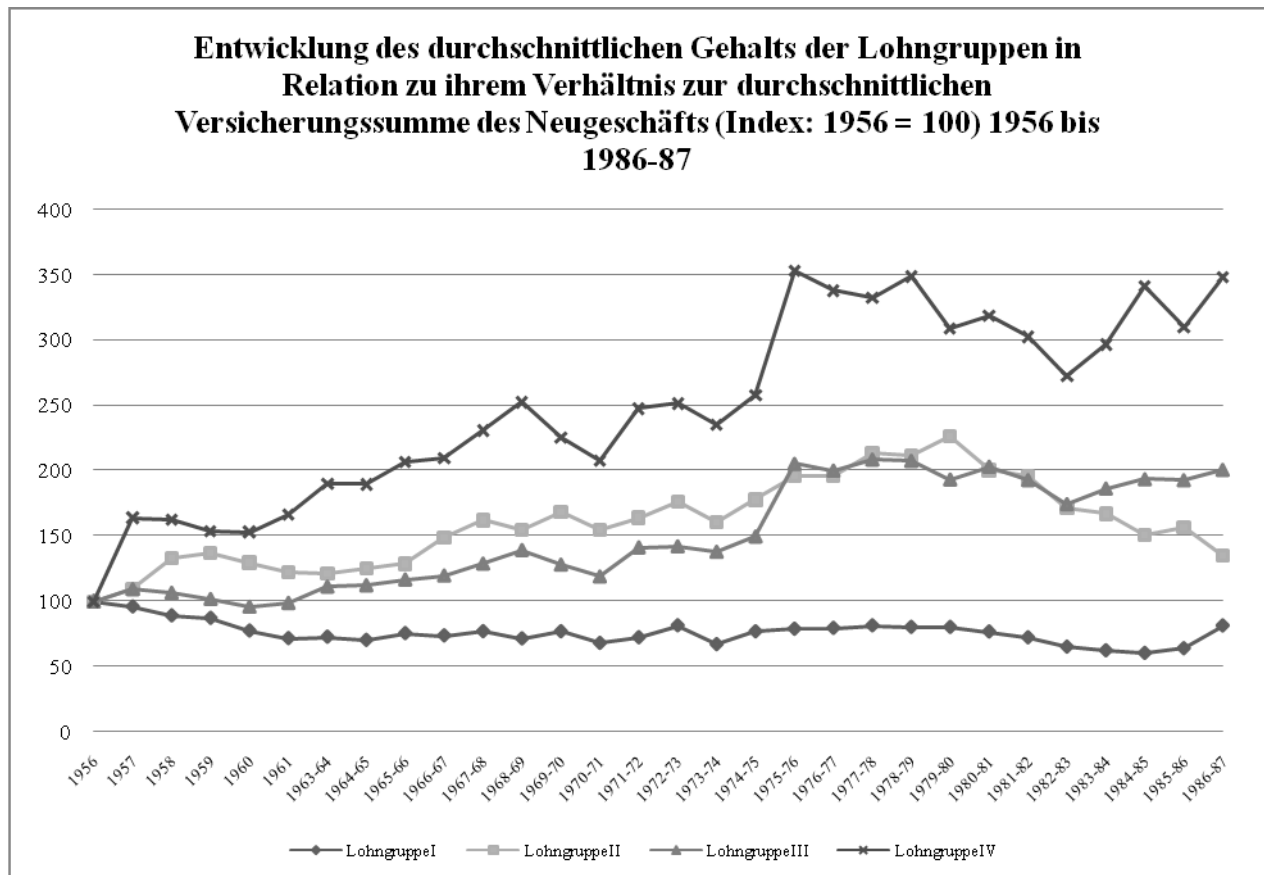
¹⁰ Eigene Berechnungen nach den LIC Annual Reports 1956 bis 1986-87.

gar nicht leisten, überhaupt eine Lebensversicherung abzuschließen, da er nur 20 Prozent der durchschnittlichen Versicherungssumme im Jahr verdiente, erhielt er 1986 ganze 71 Prozent und war damit ein überdurchschnittlich gut verdienender Versicherungsnehmer.

Die Mehrzahl der LIC-Angestellten, die der Lohnklasse III, verdiente 1956 gerade einmal das 0,6-fache der Versicherungssumme. 1986 dagegen verdienten sie das 1,3-fache. In Relation zum Versicherungsgeschäft war das Gehalt dieser Gruppe also um über hundert Prozent gestiegen.¹¹

¹¹ Da keine durchgehenden Zahlenreihen für verschiedene Lohngruppen existieren, ist es schwierig hier Vergleiche zu anderen Bereichen anzugeben. Allerdings deuten die verstreuten Angaben dahin, dass bereits am Anfang die LIC-Bediensteten recht gut gestellt waren. So gibt das Estimates Committee 1963/64 an, dass Facharbeiter in Staatsunternehmen *bis zu* 250 Rupien im Monat verdienen würden. Die Angestellten der Lohngruppe III verdienten aber *im Durchschnitt* 254 Rupien. (Estimates Committee (1963/64), Third Lok Sabha, 52nd Report: Personnel Policies of Public Undertakings. New Delhi 1964, S. 109.)

Diagramm 12a: Entwicklung des durchschnittlichen Gehalts der Lohngruppen in Relation zu ihrem Verhältnis zur durchschnittlichen Versicherungssumme des Neugeschäfts (Index: 1956 = 100) 1956 bis 1986-87¹²



Bei einer Betrachtung der relativen Entwicklung des Lohnniveaus zur durchschnittlichen Versicherungssumme, wie in Diagramm 12a vorgenommen, wird deutlich, dass vor allem die Lohngruppe IV profitierte. In Relation zur Versicherungssumme verdiente der durchschnittliche Angehörige dieser Gruppe mehr als das Dreifache wie noch 1956. Die Gehaltsentwicklung der beiden Lohnklassen II und III entwickelte sich dagegen weitgehend parallel, wogegen die Lohngruppe I 1984-85 nur noch 60,7 Prozent des Niveaus von 1956 verdiente.

Die Höhe des Gehalts der Bediensteten der LIC unterlag einem kontinuierlichen Prozess nicht nur der nominellen, sondern auch der faktischen Lohnerhöhung. Die Kauf-

¹² Eigene Berechnungen nach den LIC Annual Reports 1956 bis 1986-87.

kraft der Versicherungsangestellten stieg dabei gemessen an der ihrer Landsleute innerhalb von nur drei Dekaden auf mehr als das Doppelte an.¹³

Parkinsonsches Gesetz

Bei der Betrachtung von Staatsunternehmen stellt sich als eine der ersten Fragen, inwiefern es dem parkinsonschen Gesetz unterlegen hatte.¹⁴ Cyril Northcote Parkinson hat in einem populär gewordenen Aufsatz die These aufgestellt, dass die Zahl der Angestellten in einer Bürokratie um fünf bis sieben Prozent pro Jahr steige, unabhängig von jedweder Schwankung in der zu erledigenden Arbeit. Bei einer Betrachtung der Entwicklung der Angestelltenzahlen bei der LIC fällt auf, dass sich ihre Zahl nur in einem Bruchteil der Jahre im Bereich von fünf bis sieben Prozent erhöhte.¹⁵ So waren es für den Zeitraum 1957 bis 1986 nur zwei Jahre, in denen sich das Personalwachstum in diesem Rahmen bewegte. Auch für die einzelnen Angestelltengruppen ergibt sich ein ähnliches Bild. In 21 der 29 betrachteten Jahre schwankte die Zahl der Angestellten zwischen minus drei und plus fünf Prozent. Am Häufigsten war dabei ein Wachstum zwischen ein und drei Prozent. Ein Wachstum um mehr als zehn Prozent war dagegen nur in zwei Jahren, 1957 und 1958, also in den auf die Verstaatlichung folgenden Jahren, zu verzeichnen. Bis 1963 fand dann ein kontinuierlicher Personalausbau der LIC statt, mit einer jährlichen Zunahme an Angestellten von sieben bis zehn Prozent. Doch dann blieb die Angestelltenzahl zwischen 1964 und 1982 fast konstant. 1982, am Ende dieser fast zwei Jahrzehnte, lag sie mit 56.717 nur wenig über dem Ausgangswert von 48.080 im Jahr 1964. In den dazwischen liegenden achtzehn Jahren war in sechs Jahren ein leichter Personalarückgang zu verzeichnen gewesen, der Dazugewinn an Personal in dieser Zeit betrug pro Jahr maximal fünf Prozent. Erst ab Anfang der 1980er Jahre begann

¹³ Günter Grass (Zunge zeigen. Ein Tagebuch in Zeichnungen. Darmstadt 1988, S. 107) erklärte, dass 1986 Lehrer in den Slum-Schulen Kalkuttas im Durchschnitt 400 Rupien pro Monat verdienten. Ein Angestellter der Lohnklasse III verdiente zeitgleich im Durchschnitt 2334 Rupien, ein Angestellter der Lohnklasse IV noch 1271 Rupien.

¹⁴ Kumar (loc. cit.), S. 215. Die LIC selber betrachtete sich als Gegenentwurf zu einem Unternehmen wie es Parkinson beschrieben hatte. Denn durch die Verstaatlichung, so sie selbst, seien die ganzen überflüssigen Verwaltungsposten der vielen einzelnen Unternehmen abgeschafft worden.

¹⁵ Vgl. C. Northcote Parkinson: Parkinsons Gesetz und andere Untersuchungen über die Verwaltung. Düsseldorf 1962 [erstmalig 1957], S. 27.

ein schneller Anstieg der Zahl der LIC-Angestellten bis auf 96.289 im Jahr 1991. Von einem Wirken des Parkinsonschen Gesetzes ist hier also zunächst nicht zu sprechen. Doch wie sieht dieser Sachverhalt bei einer Aufschlüsselung für die verschiedenen Lohngruppen aus?

Die Schwankung variiert in der Lohngruppe I von allen Lohngruppen am stärksten. Den deutlichsten Anstieg dieser Mitarbeiter gab es von 1957 auf 1958, als 38 Prozent mehr neu angestellt wurden. Von 1968-69 auf 1969-70 war mit minus 3,75 Prozent der Angestellten der größte Rückgang zu verzeichnen. Für diese Angestelltengruppe stellt sich eine gänzlich inhomogene Personalentwicklung dar. Auf Jahre, in denen die Lohngruppe I im zweistelligen Bereich wuchs, folgten Jahre mit leichtem Personalarückgang und Stagnation. Nach stark variierenden Zahlen für die 1960er Jahre verlief die Kurve für die Neueinstellungen in den 1970er Jahren weit weniger schwankend. In fünf Jahren zwischen 1970-71 und 1980-81 betrug das Personalwachstum in dieser Gruppe zwischen null und einem Prozent. Ab 1981-82 war dann aber ein deutlicher Anstieg von Angestellten zu verzeichnen, mit in der Regel fünf bis zehn Prozent jährlichem Zuwachs. Innerhalb des Zeitraums 1956 bis 1991-92 wuchs die Mitarbeiterzahl in der Lohngruppe I von 903 Angestellten auf 10.911 Angestellte. Mit diesem zwölfmal höheren Wachstum lag die Wachstumsrate der Führungskräfte deutlich über dem Wachstum der Gesamtzahl der Angestellten, die sich in dieser Zeit nur verdreifachte. Es ist zu vermuten, dass, falls das Parkinsonsche Gesetz griff, wesentlich mehr Leitungspositionen geschaffen wurden. Doch insgesamt war es eine unstete Entwicklung.

Die zweite Gruppe werden die Angestellten der Lohngruppe IV, die untergeordnete und zuarbeitende Tätigkeiten wahrnahmen, untersucht. Die Personalentwicklung dieser Gruppe folgte nicht den Gesetzmäßigkeiten einer Parkinsonschen Entwicklung. In keinem der 29 untersuchten Jahre fand in dieser Gruppe ein Wachstum zwischen fünf und sieben Prozent statt. Die erste denkbare Entwicklung ist somit auszuschließen. Nur in vier von 29 Jahren fand in der Lohngruppe IV überhaupt ein Wachstum statt, das größer als fünf Prozent war. 1958 und 1960 stieg das Personal dieser Gruppe um 12,7 bzw. 8,6 Prozent, 1963 und 1974 stieg es um 8,9 und 10,3 Prozent. Jedoch wurde in acht Jahren das Personal reduziert, 1978 sogar um 7,8 Prozent. In den meisten Jahren stieg die Zahl dieser Bediensteten sehr moderat zwischen null und fünf Prozent an. Insgesamt wuchs die Lohngruppe IV von 4.709 Angestellten (1956) nur auf 8.438 Angestellte (1991-92) und hatte sich damit um den Faktor 2,2 vergrößert. Dies war angesichts des Gesamt-

wachstums der LIC wenig und lässt der Hypothese, dass die Produktivität pro Arbeiter in den höheren Lohngruppen nicht so deutlich stieg, wie in dieser untergeordneten Gruppe, Raum.¹⁶

Bezüglich der Parkinsonschen These lässt sich konstatieren, dass sie zumindest kausal nicht festzustellen ist. Jedoch lässt das deutlich geringere Wachstum der Lohngruppe IV vermuten, dass vor allem in der großen Lohngruppe III viele Angestellte eingestellt wurden, die nicht immer höchste Produktivität erreichten.

Verschiebung zwischen den Lohngruppen

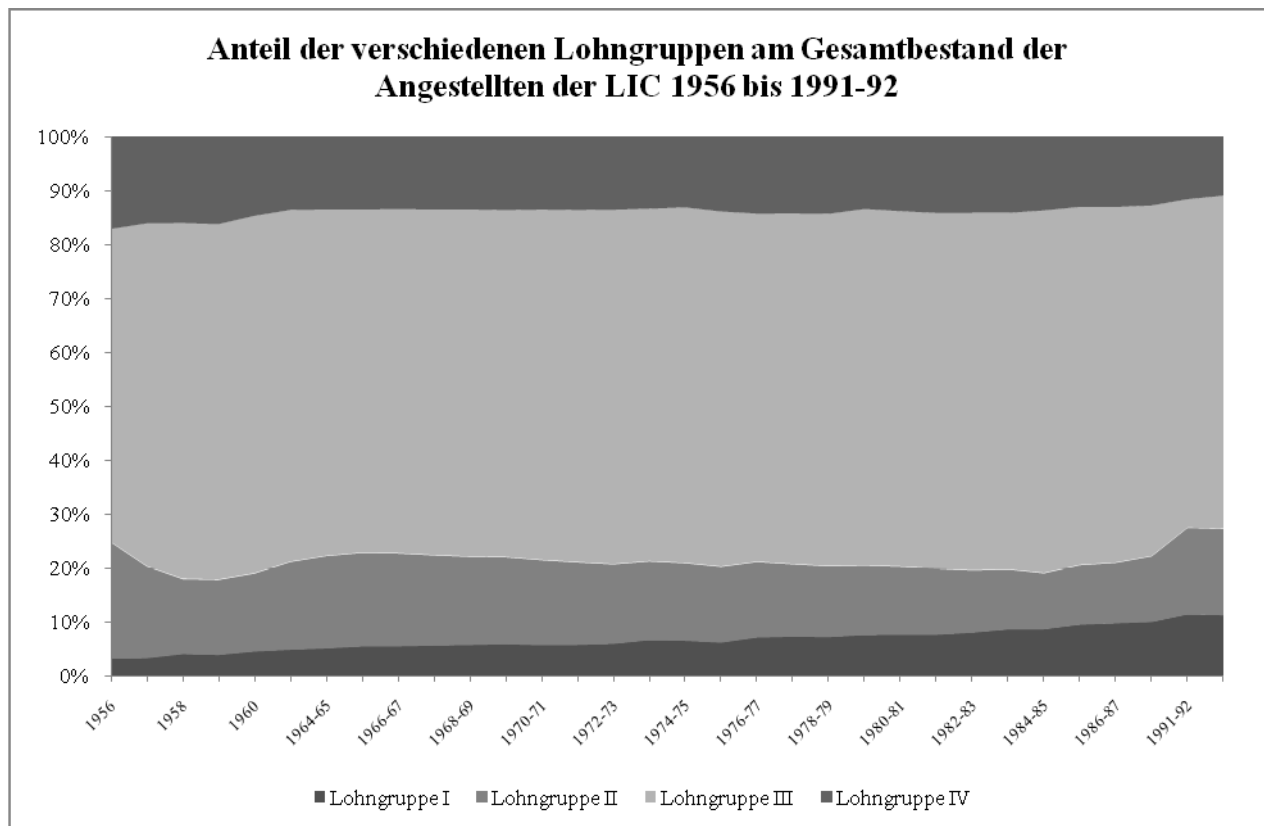
Angesichts der bei der Verstaatlichung vorgegebenen Ziele stellt sich auch die Frage nach der relativen Reduktion des Personals. Also ob die LIC durch ihr Wachstum Personal einsparen konnte, oder ob sie im Laufe der Zeit vor allem ihren Verwaltungsapparat immer weiter vergrößerte.

Um dies zu untersuchen, werden zwei Kriterien herangezogen. Einerseits die relative Größe der verschiedenen Lohngruppen und andererseits die Angestellten in Relation zum getätigten Geschäft.

Wie bereits im vorhergehenden Abschnitt dargestellt, wuchsen die verschiedenen Lohngruppen innerhalb der LIC nicht linear. Dies ist dann zu begrüßen, wenn es mit einer reduzierten Verwaltung und einem effizienterem Stab an Mitarbeitern für das operative Geschäft einhergeht. Die LIC war als Nachfolgerin von über 240 einzelnen Versicherungsgesellschaften gegründet worden. In diesem Zusammenhang scheint es vernünftig die verwaltenden Angestellten der 240 verschiedenen Firmen so zusammenzufassen, dass sie im Vergleich zu den operativ arbeitenden Angestellten einen kleineren Anteil ausmachten.

¹⁶ LIC Annual Reports 1956 bis 1991-92.

Diagramm 13: Anteil der verschiedenen Lohngruppen am Gesamtbestand der Angestellten der LIC 1956 bis 1991-92¹⁷



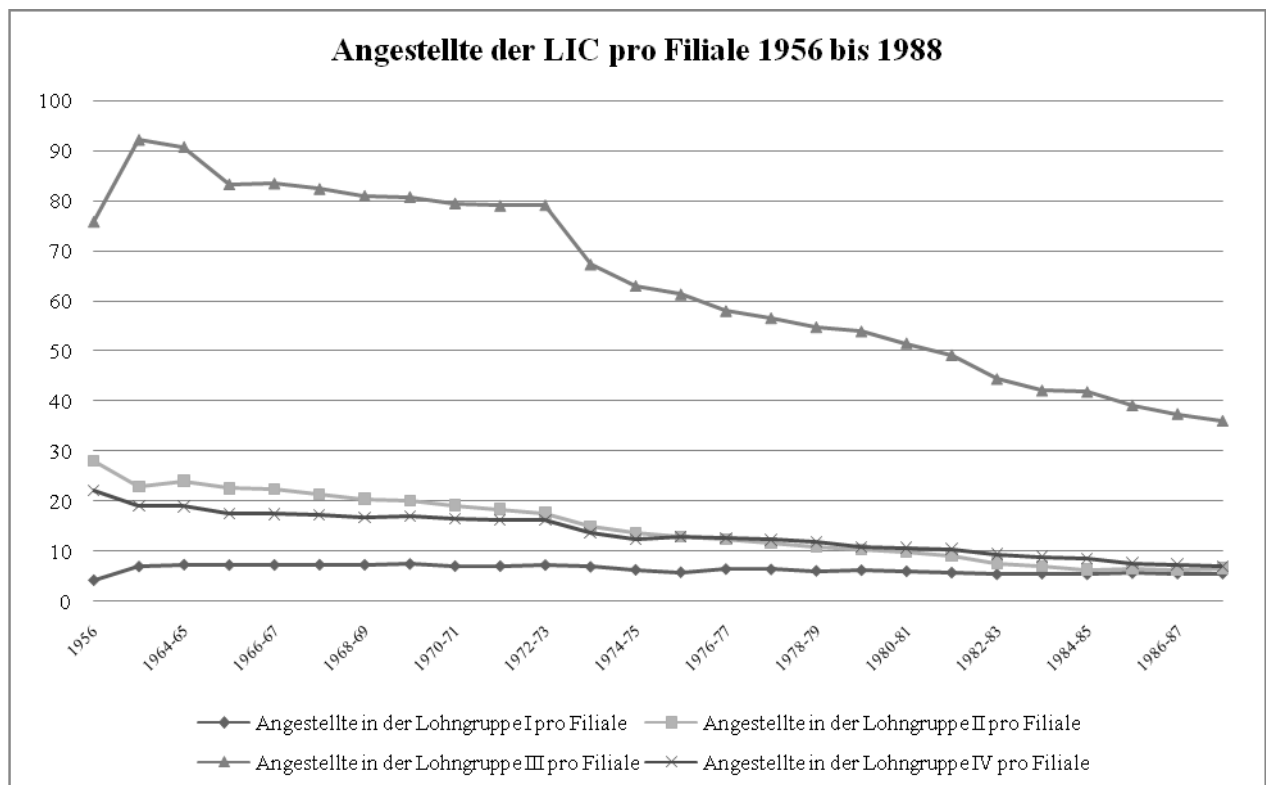
Wie am Diagramm 13 deutlich zu erkennen ist, war die Lohngruppe III über den gesamten untersuchten Zeitraum hinweg die weitaus größte Personalgruppe. Der Rückgang der niedrigstbezahlten Lohngruppe IV wurde schon oben thematisiert. Die Lohngruppe II nahm bis Mitte der 1980er Jahre relativ ab, stieg aber seitdem wieder an. Die Lohngruppe I, die Gruppe der leitenden Angestellten, hatte sich relativ verdreifachfacht. Von nur 3,3 Prozent der Angestellten zum Zeitpunkt der Verstaatlichung wuchs sie weitgehend kontinuierlich auf 11,5 Prozent 1990.

So zeigt die Anfangsbilanz der LIC-Angestellten, dass nur wenige führende Angestellte beschäftigt waren, jedoch immer mehr Menschen in der höchsten Lohngruppe beschäftigt wurden. Das ist insofern verwunderlich, als die LIC ein Zusammenschluss von vielen Versicherungsgesellschaften war. Daher wäre zu vermuten, dass die mehrfach identische Infrastruktur in der Phase unmittelbar nach der Verstaatlichung dazu geführt hätte, dass sehr viele ähnliche Stellen besetzt gewesen wären, viele unnötige Filialen existierten und diese durch Zusammenlegungen effektiver zu leiten gewesen

¹⁷ LIC Annual Reports 1956 bis 1991-92.

wären. Doch dies war offenbar nicht der Fall, statt dass es in der höchsten Lohngruppe zu einer Reduktion des Personals kam, wuchs die Gruppe weiter an. Es kam hier also entweder zu einem Ausbau der Infrastruktur, der ein erhöhtes Personalaufkommen nach sich zog oder es wurden in dieser höchsten Lohngruppe unnötige Stellen geschaffen. Leider stehen zur Überprüfung dieses Sachverhalts keine aufgeschlüsselten Daten für die Angehörigen dieser Gruppe zu späteren Zeitpunkten zur Verfügung. Es gibt lediglich zwei Datenreihen, die hier eine Aufschlüsselung möglich machen. Dabei handelt es sich einerseits um die Anzahl der Divisionsbüros und andererseits um die Anzahl der Filialen. Gab es zu einem späteren Zeitpunkt mehr Divisionsbüros und mehr Filialen, dann gab es auch einen größeren Bedarf an Personal, diese zu leiten.

Die Anzahl der Divisionsbüros nahm zwischen 1956 und 1988 nur leicht zu. Von 35 1956 auf 36 im Jahr 1958 und bis auf 41 im Jahr 1971 und schließlich 43 im Jahr 1982. In der gesamten Zeit hatte sich die Zahl dieser Büros nur um gut zwanzig Prozent erhöht, das Führungspersonal war aber um 500 Prozent gestiegen. Wenn zwischen der Zahl dieser Büros und dem Anteil führenden Personals ein Zusammenhang bestanden haben sollte, dann ist dieser zu vernachlässigen. Die Anzahl der Filialen ist dagegen weit repräsentativer. Deren Zahl stieg von 212 im Jahr 1956 bis auf 1197 im Jahr 1987. Wird nun die Zahl der führenden Angestellten in Relation zur Verbreitung von Filialen gesetzt, wird deutlich, dass in Relation zu den Filialen die Personalstärke sogar leicht abnahm, von sieben Führungskräften pro Filiale auf durchschnittlich fünfeinhalb in den 1980er Jahren. Hier ist eine Korrelation zu vermuten. Die relative Zunahme an leitendem Personal lag also sehr wahrscheinlich vor allem an der Ausbreitung der LIC über ein stetig wachsendes Filialgeschäft.

Diagramm 14: Angestellte der LIC pro Filiale 1956 bis 1988¹⁸

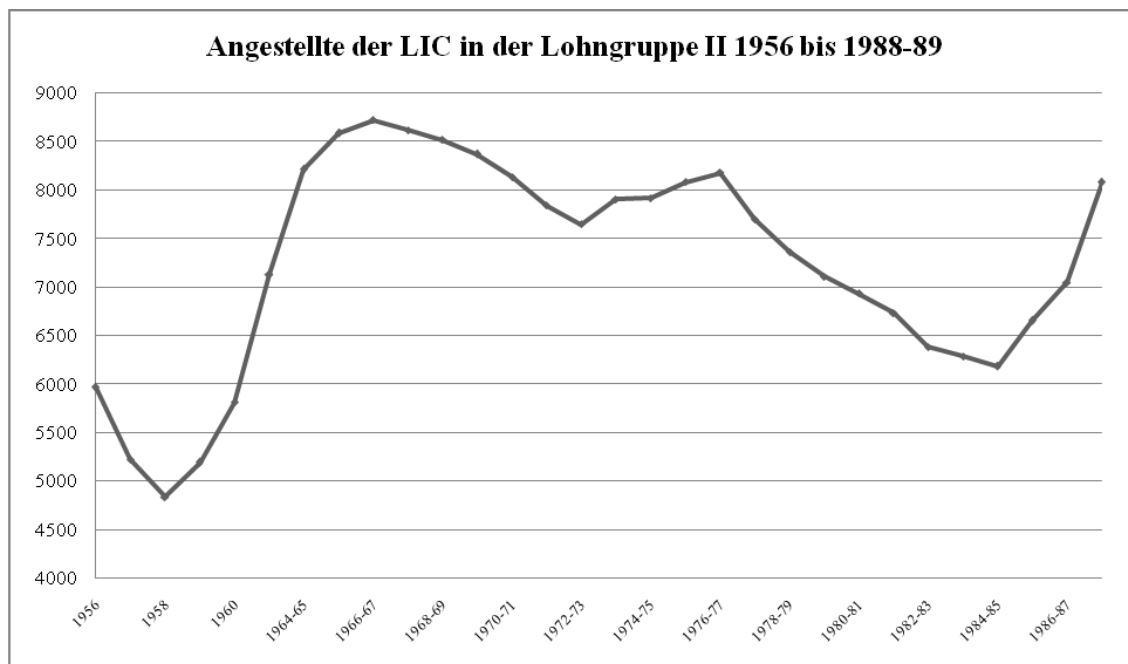
Interessant ist hier auch die Entwicklung der anderen Lohngruppen im Verhältnis zu der Ausbreitung der Filialen: Durchschnittlich beschäftigte die LIC in späteren Jahren wesentlich weniger Personal pro Filiale. Offenbar wurden viele kleine Filialen eröffnet, die von wenig mehr als dem Filialleiter und seinem Assistenten geführt wurden. Da die Personalstärke der niedrigsten Lohngruppe weit weniger stark zunahm als die Lohngruppe I, war diese Gruppe der Führungskräfte am Ende der 1980er Jahre fast die zweitgrößte Personalgruppe der LIC. Eine Gruppe, die noch zum Zeitpunkt der Verstaatlichung penibel überprüft worden war und deren anfänglich 903 Angestellte eine kleine Elite von nur drei Prozent gebildet hatten, stellte jetzt über zehn Prozent der Belegschaft.

Die Lohngruppe II der höher qualifizierten Angestellten verlor während der gesamten Phase der Verstaatlichung Anteile. Aber auch in absoluten Zahlen stagnierten die Angestellten dieser Gruppe. 1961 gehörten 7128 Menschen in diese Gruppe, 1971 waren es 7838 und 1981 dann nur noch 6732. Die Entwicklung der Zahl der Angestellten dieser

¹⁸ Berechnung nach den LIC Annual Reports. Da die Angaben für die Filialzahl für die Jahre 1957 bis 1960 nicht vorliegen, sind diese Jahre hier ausgespart.

Gruppe beschreibt bis 1973 eine fast parabelförmige Kurve, erst dann zeichnete sich eine etwas gleichförmigere Entwicklung der Angestelltenzahl ab. Von 1976 bis 1984 sank die Angestelltenzahl dieser Lohngruppe kontinuierlich und erst danach stieg sie – verhältnismäßig rasant – wieder an. Insgesamt gab es sowohl Phasen steigender Angestelltenzahlen als auch Phasen sinkender Angestelltenzahlen dieser Lohngruppe, die im gesamten betrachteten Zeitraum aber um den Wert 7000 pendeln. Es ist zu vermuten, dass diese Lohngruppe in besonderem Maße der Steuerung durch politische Sanktionen unterlegen war, zum Beispiel, dass weniger Beförderungen vorgenommen wurden (vgl. Diagramm 15).

Diagramm 15: Angestellte der LIC in der Lohngruppe II 1956 bis 1988-89¹⁹



Die Zahl der Angestellten in Lohngruppe II macht deutlich, dass die Bedeutung dieser Gruppe relativ gesehen kontinuierlich zurückging. Hochqualifizierte, aber nicht leitende Angestellte wurden immer weniger eingestellt.

Angehörige dieser Gruppe waren Versicherungsmathematiker und Experten für spezialisierte Aufgaben (Marketing, Kapitalanlage, Personalbetreuung, Rechtsabteilung etc.). Mit der Verschiebung der Angestelltenverhältnisse hin zu Filialleitern und einfachen Büroangestellten fand innerhalb der LIC auch eine Reduktion des Spezialistenwesens

¹⁹ LIC Annual Reports.

statt. So berichtete ein Report des Finanzministeriums von 1980, dass die Zahl der Mitarbeiter, die Mitglieder des Institute of Actuaries waren, zwischen 1956 und 1980 gesunken sei. Hatte die LIC 1956 bei der Verstaatlichung noch 67 dort registrierte Aktuare unter Vertrag, so betrug deren Zahl 1980 nur noch 45. Bei 28 dieser Aktuare stand innerhalb der nächsten zehn Jahre die Pensionierung an.²⁰ Ähnliches wird hier auch für andere Spezialbereiche zu vermuten sein. Was diesen Teil ihres administrativen Mitarbeiterstabs betraf, befand sich die LIC im effektiven Personalabbau. Die Technostruktur des Unternehmens vereinfachte sich somit. Anstatt dass die Größe des Unternehmens zu einer erweiterten internen Spezialisierung geführt hätte, wurde das Spezialistentum – da nicht kausal als nützlich identifizierbar – abgebaut. Die Folge war eine faktische Vereinfachung der Personalstruktur in leitendes und ausführendes Personal. Was die Angestellten der Lohngruppen I und III dann vielfach nur noch unterschied, war die Zahl der Dienstjahre und nicht mehr ein Spezialwissen. Die Lohngruppe II dagegen bedeutete in dieser Dichotomisierung der Beförderungshierarchie eine biografische Sackgasse: Deren spezialisierte Angestellte hatten nur eine sehr begrenzte Aufstiegschance.

Bemerkenswert ist der Anstieg der leitenden Angestellten, der vor allem durch die Ausweitung des Niederlassungsnetzes ‚erkauft‘ wurde. Während es in der Lohngruppe II zu einem sukzessiven Personalabbau kam, wurde durch das größere Niederlassungsnetz ein weit größerer Anteil an leitendem Personal benötigt.

Über die Zufriedenheit der LIC-Angestellten

Es gibt zumindest einige Indikatoren, die ein Verständnis für die LIC-Angestellten und somit Zugang zu den Persönlichkeiten ermöglichen, die hinter der Organisation standen. So ist die Zahl der Kündigungen seitens der Mitarbeiter ein gutes Indikator dafür, wie zufrieden die Menschen mit ihrer Arbeit waren, inwiefern sie die Tätigkeit für die LIC überforderte und ob sie dieses Beschäftigungsverhältnis nur als Übergangstation ansahen.

Insgesamt war die Zahl der Kündigungen seitens der LIC-Mitarbeiter sehr gering. So lag die Zahl der Kündigungen im Jahr unmittelbar nach Unternehmensgründung bei 604 pro Jahr und war auch nach dreißig Jahren Unternehmensgeschichte 1986-87 mit 577

²⁰ Government of India. Ministry of Finance: Report of the Committee to Review the Working of LIC. Delhi 1980, S. 260.

praktisch unverändert. Der mit großem Abstand höchste Stand der Kündigungen wurde 1963 mit 1129 erreicht,²¹ der niedrigste Stand 1979 mit 175 Kündigungen. Diese Zahlen sind für ein Unternehmen dieser Größe sehr gering. Auf 315 LIC-Mitarbeiter kam 1979 ein Mitarbeiter, der kündigte. Dieser hohe Wert der Unternehmensverweildauer zieht sich durch die Geschichte der LIC. Von 1967-68 bis 1984-85 kam auf einhundert Arbeitsverhältnisse durchgängig weniger als eine Kündigung. Interessanterweise scheint die Zufriedenheit mit der Arbeit bei der niedrigsten Lohngruppe IV am größten gewesen zu sein. In dieser Lohngruppe waren Kündigungen so gut wie nicht vorhanden. In sechs von 27 untersuchten Jahren verließ nur eine einstellige Zahl an Mitarbeitern aus freien Stücken den Arbeitgeber, der Höchstwert an Kündigungen im Jahr 1963-64 belief sich aber auch nur auf 43 Angestellte. Über den gesamten Zeitraum befand sich der Wert für diese Lohngruppe im Promillebereich. Am höchsten war die Kündigungsrate in den Lohngruppen II und III. Deren Mittelwert nach Untersuchung der langen Reihen lag jeweils um ein Prozent (vgl. Diagramm 16). Dabei lag der Wert für die Lohngruppe II – die spezialisierten Angestellten – meist unter dem Wert für die Lohngruppe III, wies aber die größeren Ausreißer nach oben aus. So kündigten 1963-64 vier Prozent dieser Angestellten und im darauf folgenden Jahr immerhin noch 2,3 Prozent. Die führenden Angestellten in der höchsten Lohngruppe scheinen dagegen recht zufrieden mit ihren Arbeitsverhältnissen gewesen zu sein – zumindest lag ihre Kündigungsrate im Durchschnitt immer um die Hälfte unter der der Angestellten der II. und III. Lohngruppe. Es ist zu vermuten, dass dies auch mit dem fortgeschritteneren Alter der Angehörigen dieser Gruppe zusammenhängt. Die führenden Angestellten waren meist älter als die Angestellten der beiden nachfolgenden Lohngruppen. Die größte Zufriedenheit mit dem Arbeitsverhältnis bestand also scheinbar bei den Angestellten mit Führungsaufgaben als auch denen mit einfachsten Tätigkeiten.

Nachdem die Kündigungen als ein erster Indikator für die Zufriedenheit der Mitarbeiter untersucht wurde, wird im Folgenden die Höhe des Gehalts untersucht. Dabei werden die nach den Lohngruppen aufgeschlüsselten Aufwendungen zur Rekonstruktion von Lohnzufriedenheit genutzt.

Auffällig ist die weit überdurchschnittliche Gehaltsentwicklung der Lohngruppe IV. Entsprach das Gehalt dieser LIC-Angestellten 1956 noch dem Zweieinhalbfachen des

²¹ Jedoch ist anzumerken, dass in diesem Jahr das Haushaltsjahr umgestellt wurde, das fiskalische Jahr 1963 also 15 statt zwölf Monate umfasste. Interpolierte 903 Kündigungen sind immer noch ein Höchststand, aber nicht mehr so herausragend wie 1129.

Nationaleinkommens pro Kopf, wuchs der Wert auf das Fünffache. Aber dieser Lohnbereich reichte aus, um eine Familie allein mit diesem Gehalt zu ernähren. Das Gehalt eines Lohngruppe III-Angestellten stieg vom Achtfachen des Nationaleinkommens pro Kopf auf das Zehnfache an. Diese Angestellten der LIC hatten also gemessen an ihren Qualifikationen sehr gut bezahlte Arbeitsplätze, die ihnen Kinderreichtum und eine gute finanzielle Absicherung ermöglichten. Hinzu kam, dass es sich um ein geregeltes Einkommen handelte. Eine solche Stellung aufzugeben, war wohl kaum erstrebenswert und auch der Familie gegenüber nicht zu erklären.

Dagegen war die Lohnentwicklung der obersten Gehaltsgruppe relativ rückläufig. Vom Fünffachen des Gehalts eines einfachen Angestellten sank es bis 1986 auf nur noch das Doppelte. Diese Gruppe wuchs vor allem quantitativ an, von drei Prozent auf über zehn Prozent der Mitarbeiter. Qualitativ fand aber eine Verringerung des Abstands dieser Gruppe zu den anderen Angestellten der LIC statt. Es wird im Einzelfall vorgekommen sein, dass ein führender Mitarbeiter Ende der 1980er Jahre weniger verdiente als ein einfacher Angestellter.

Die größten Verlierer innerhalb der LIC-Lohngruppen waren dagegen die spezialisierten Angestellten der Lohngruppe II. Schon bei der Verstaatlichung hatte ihr Gehalt nur bei einem Viertel des durchschnittlichen Gehalts der Lohngruppe I gelegen. Im Laufe der Jahre sank es immer weiter, so dass die Angehörigen dieser Gruppe in den 1980er Jahren weniger verdienten als einfache Angestellte der Lohngruppe III. Ihr Gehalt lag dann nur noch beim Achtfachen des Nationaleinkommens pro Kopf. Diese vormalige zweithöchste Lohngruppe war also im Laufe der LIC-Geschichte auf das Niveau der dritten Lohngruppe herabgesunken. In der Lohngruppe II verblieben Spezialisten und Sonderangestellte, die durch ihr Spezialistentum weniger flexibel waren als die breite Masse der Lohngruppe III. Angesichts der Lohnentwicklung ist zu vermuten, dass diese Gruppe keine starke Lobby hatte, um ihre Lohninteressen durchzusetzen. In Einzelfällen dienten die Angestellten dieser Lohnklasse II als Sündenböcke. So bemerkte der Vorstandsvorsitzende der LIC, B. K. Kaul, angesichts eines Rückgangs des Neugeschäfts im Jahr 1965, dass die Angestellten dieser Lohngruppe „durch ihre Haltung Schuld“ seien, dass das Geschäft weggebrochen sei.²²

Eine vergleichbare Kritik an den anderen Lohngruppen oder pauschal an allen Angestellten durch ihren eigenen Vorgesetzten ist hier nicht bekannt. Für die öffentliche

²² The Hindu Business Weekly, 8. November 1965, S. 2.

Bloßstellung dieser Lohngruppe fehlt es an vergleichbaren Exempeln. Dennoch war die Arbeitszufriedenheit in dieser Gruppe so groß, dass sich das Kündigungsniveau nicht von dem der Lohngruppe III unterschied. Eine Tatsache, die sich bislang nicht erklären lässt. Für den Anstieg des Gehalts in der Lohngruppe III scheinen die Entwicklung der Arbeitnehmervertretung und die Organisation in Gewerkschaften aber ausschlaggebend gewesen zu sein. Stets standen Regierung und LIC-Vorstand über die gesamte Zeit der Verstaatlichung eine starke Gewerkschaftsbewegung gegenüber.

Gewerkschaften und Arbeitsplatzsicherheit

Bereits bei der Begründung der LIC kam es zu einer organisierten Gewerkschaftsbewegung. Dies ist durch drei Faktoren zu erklären. Erstens hatte es bereits vor der Verstaatlichung eine – wenn auch noch rudimentäre – Gewerkschaftsvertretung gegeben, zum Zweiten gab es ein großes Interesse daran, einen reibungslosen Übergang zu gewährleisten, also die getroffenen Maßnahmen zur Verstaatlichung nicht gleich zu desavouieren und die Geschäftsfähigkeit dieser Branche zu erhalten und drittens darf nicht unterschätzt werden, dass die Kongresspartei sich selbst als sozialistisch verstand, also prinzipiell einer Gewerkschaftsbewegung gegenüber aufgeschlossen war. So kam es auch, dass selbstverständlich Arbeitnehmervertreter als Gesprächspartner in Lohnrunden akzeptiert wurden und ein Arbeitskampf als legitime Maßnahme anerkannt wurde.

Insgesamt sieben Gewerkschaften betätigten sich in der LIC.²³ Die größte dieser Gewerkschaften war die All India Insurance Employee Association (AIIEA), eine der Kongresspartei nahestehende Bewegung. Deshalb findet sich auch in der vom Kongress herausgegebenen Wochenzeitung ‚The Indian Worker‘ eine zurückhaltend kritische Berichterstattung zur LIC. Auffällig dabei ist, dass auch hier klare Lobbyarbeit für die beiden niedrigen Lohngruppen betrieben wurde. So setzt sich ein Artikel von 1968 mit der – aus Sicht des Autors – mangelnden Anpassung der Gehaltsstruktur der LIC auseinander. Er ist der Ansicht, dass in der LIC vor allem die Lohnklassen III und IV diskriminiert würden.²⁴

²³ Ishwar Dayal: Sustaining Growth in Organisations. Some Consulting Experiences. Hyderabad 2004, S. 27.

²⁴ The Indian Worker, 18. November 1968, S. 11.

Im ‚Organizer‘, einer formal unabhängigen, aber in seiner Tendenz zweifellos gegen die Kongresspartei eingestellten Tageszeitung, berichteten dagegen eher die kommunistischen und unabhängigen Gewerkschaften. Hier findet sich zum Beispiel am 11. Oktober 1969 eine Polemik, die vorgibt, eine Innenansicht der Arbeitsverhältnisse der LIC zu präsentieren. Alle Angestellten in „Indira Gandhis verstaatlichter Versicherung“ seien unglücklich. Sie würden fürchterlich ausgebeutet und unter Druck gesetzt neues Geschäft abzuschließen. Auf vielen Ebenen der LIC käme es zu Korruption und Selbstbereicherung der Führungskräfte.²⁵

Letztlich erwiesen sich alle in diesem Artikel erhobenen Vorwürfe insofern als haltlos, als dass sie zu keinen juristischen, persönlichen oder organisatorischen Konsequenzen in der LIC führten. Diese von der Bharatiya-Jana-Sangh-Partei geprägte Zeitung war ein Extrem der Polemik gegen die amtierende Regierung. Gerade diese übertriebene und falsche Berichterstattung auf Kosten der LIC kann als Indiz dafür genommen werden, wie unabhängig die Gewerkschaften grundsätzlich waren. Nicht Gehorsam, sondern freie Meinungsäußerung wurde von ihnen erwartet. Dieses Recht nutzten sie zu großen Teilen dazu, gegen die jeweils anderen Gewerkschaften zu polemisieren.²⁶ Sie buhlten um Mitglieder unter den LIC-Angestellten. Der Anteil gewerkschaftlich organisierter Arbeiter innerhalb der LIC wird vermutlich besonders hoch gelegen haben. Leider fehlt es in diesem Diskurs innerhalb des Unternehmens an jeglicher Transparenz und Dokumentation. Nachfragen bei den einschlägigen Gewerkschaften nach Berichten über diese Konfrontationen und die Konfliktlinien verliefen ergebnislos.

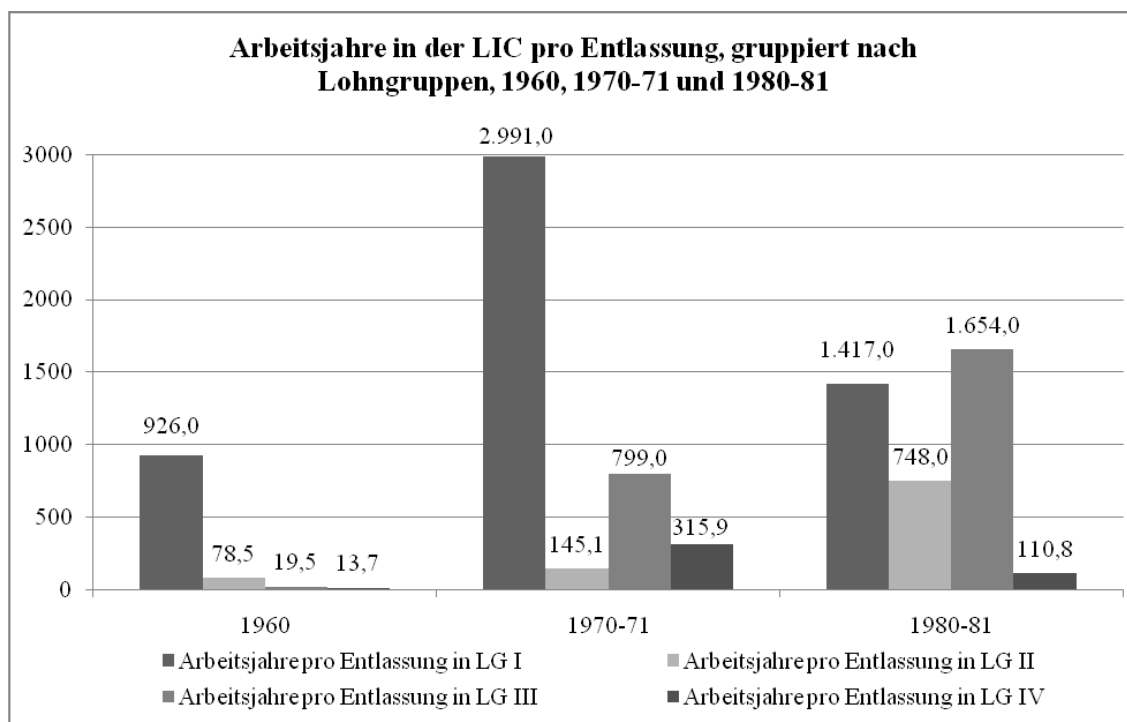
Arbeitsrechtlich betrachtet, besaßen die Mitarbeiter der LIC eine außergewöhnlich gute Position, die Gewerkschaften nahezu unnötig machte. Für die einzelnen Mitarbeiter der LIC herrschte eine sehr große Arbeitsplatzsicherheit. Über den Zeitraum 1959 bis 1985 kam es durchschnittlich zu einer Kündigung pro 109 geleisteten Arbeitsjahren. Es dominierte also keine Hire-and-Fire-Mentalität. Im Gegenteil: War man erst Mitarbeiter der LIC, befand man sich in einer Situation großer Sicherheit. So gab es in verschiedenen Jahren, in denen Personal abgebaut wurde, kaum Neueinstellungen, zugleich aber auch kaum Entlassungen. In den Geschäftsjahren 1973-74, 1974-75, 1977-78 und 1978-79 kam es zu keinen Neueinstellungen in der höchsten Lohngruppe, aber auch zu keinen Entlassungen. Die LIC verließ sich, so scheint es, zur Personalreduktion alleine auf die

²⁵ Organizer, 11. Oktober 1969, S. 14.

²⁶ Siehe exemplarisch All India LIC Employees Federation: Bonus is a Wage. Living Wage is Workers' Fundamental Right. New Delhi 1978.

natürliche Fluktuation und beendete Arbeitsverhältnisse nur, wenn es notwendig war. Dafür spricht auch, dass in der höchsten Lohngruppe die Zahl der Entlassungen am geringsten war. Es kam im zuvor genannten Zeitraum nur zu 52 Entlassungen, die umgerechnet auf die geleisteten Arbeitsjahre nur eine Entlassung pro 1816 geleisteten Arbeitsjahren bedeutete. Nur in schwerwiegenden Disziplinarverstößen war es wohl zu Konsequenzen gekommen.²⁷

Diagramm 16: Arbeitsjahre in der LIC pro Entlassung, gruppiert nach Lohngruppen, 1960, 1970-71 und 1980-81²⁸



In den Lohngruppen II und III lagen die Werte für die Entlassungen um den Gesamtdurchschnitt aller Mitarbeiter herum. Dabei fällt erneut auf, dass die Lohngruppe II einen leichten Nachteil gegenüber der Lohngruppe III zu haben schien. Aber das Verhältnis mit 92 zu 116 geleisteten Arbeitsjahren pro Entlassung zeigt auch, dass die Angestellten dieser beiden Lohngruppen in der Regel keine Entlassung zu befürchten hatten (vgl. Diagramm 16).

²⁷ Vgl. die entsprechenden Abschnitte zum Personal in den LIC Annual Reports 1973-74, 1974-75, 1977-78 und 1978-79.

²⁸ Eigene Berechnung nach den Angaben aus den LIC Annual Reports.

Die mit Abstand höchste Wahrscheinlichkeit von der LIC entlassen zu werden, bestand für die Angehörigen der Lohngruppe IV. Sie hatten mit einer Entlassung pro 56 geleisteten Arbeitsjahren zu rechnen. Auch diese Wahrscheinlichkeit einer Kündigung war – verglichen mit der Privatwirtschaft – sehr gering, aber immerhin doppelt so groß, wie bei den anderen Angestellten der LIC.

Insgesamt sieht man, dass die am höchsten qualifizierten Mitarbeiter eine marginale Entlassungsquote aufweisen, während die am niedrigsten qualifizierten Mitarbeiter einen relativ höheren Schnitt an Entlassungen aufzeigten. Dies deutet darauf hin, dass Entlassungen vor allem Mittel bei gravierenden Verstößen waren. Wie schon bei der Lohnhöhe war es die Lohngruppe III, die hier einen deutlichen Aufschwung erlebte. In den Anfangsjahren waren diese Arbeitsplätze noch relativ gefährdet gewesen. Doch im Laufe der Zeit wandelte sich das Verhältnis der Lohngruppe III zu den anderen Gruppen. Zunächst sank hier die Wahrscheinlichkeit entlassen zu werden schneller als in den Lohngruppen II und IV. In den 1980er Jahren war es genauso unwahrscheinlich für die einfachen Angestellten wie für die führenden Angestellten, entlassen zu werden. Für diese Gruppe der LIC-Angestellten, immerhin rund zwei Drittel aller Angestellten, bestand praktisch keine Gefahr, den Arbeitsplatz zu verlieren.

Die Voraussetzungen für den einzelnen LIC-Angestellten, um mit seinem Arbeitsverhältnis glücklich sein zu können, waren außergewöhnlich gut.

Untersuchung der Beförderungs- und Pensionierungsstruktur

Wenn die Arbeitsverhältnisse der LIC relativ sicher und gut bezahlt waren, stellt sich die Frage inwiefern die LIC wirklich die Perspektive bot, dort ein gesamtes Berufsleben zu verbringen oder ob die Position als Mitarbeiter in der LIC nur zum Ende eines Arbeitslebens angestrebt wurde.

Durch das ständige Wachstum des Unternehmens war es ein erstaunlich geringer Anteil an Mitarbeitern, der in den Ruhestand entlassen wurde. So wurden 1986-87 von 66.476 Mitarbeitern nur 989 in den Ruhestand verabschiedet. Wie schon bei den untersuchten Kündigungen und Entlassungen zeigt sich hier wieder die Haltung der LIC, ihre Mitarbeiter über lange Zeiträume zu beschäftigen, das Personal nicht beständig auszu-

wechseln, sondern es langfristig zu beschäftigen.²⁹ So fällt auf, dass in der niedrigsten Lohngruppe der Anteil derjenigen, die das Rentenalter von 58 Jahren erreichten, am geringsten war. Dies lag vermutlich vornehmlich daran, dass aus dieser Gruppe die Mitglieder sukzessive befördert wurden und sich somit bei Erreichen des Pensionsalters in einer der übergeordneten Gehaltsgruppen befanden. So rekrutierte sich die Lohngruppe I fast ausschließlich aus beförderten Mitgliedern der untergeordneten Lohngruppen. Entsprechend wurden in den sechs Jahren von 1973-74 bis 1978-79 nur vier Mitarbeiter dieser Lohngruppe neu angestellt. Im selben Zeitraum wurden 1657 Mitarbeiter in diese Lohngruppe befördert. Auch wenn dieser Zeitraum exzeptionell hervorsteicht, so wird doch deutlich, dass für das Erreichen der höchsten Lohnklasse vor allem Seniorität zählte, dass das Erreichen von Führungspositionen erst am Ende einer langen beruflichen Laufbahn stehen sollte. Dabei schien eine feste Hierarchie von Lohngruppe IV zu Lohngruppe III zu Lohngruppe I existiert zu haben. Bemerkenswert ist, dass hier wieder die Lohngruppe II, ursprünglich als die Gruppe leitender Spezialisten definiert, von der Beförderung nahezu ausgeschlossen blieb. Zum anderen ist bemerkenswert, dass es in der gesamten Zeit eine stete Beförderung der Mitglieder der Lohngruppe IV zur Lohngruppe III gegeben hatte. Es waren also Mitarbeiter, die ursprünglich für zuarbeitende und unterstützende Tätigkeiten angestellt worden waren, die später in den Rang eines *white collar workers* befördert wurden. Biographisch schien es also wichtig zu sein als junger Mensch eine Tätigkeit innerhalb der LIC zu erhalten, um innerhalb des Unternehmens in späteren Jahren in eine Führungsposition aufsteigen zu können. Akademische Qualifikation war dabei zweitrangig. Anhand des Vergleiches von Daten aus den Jahresberichten der LIC wird dies deutlich. Dazu werden als Stichprobe zufällig die Daten der Jahre 1966-67, 1980-81, 1985-86 und aus bestimmten unten erläuterten Gründen die des Jahres 1973-74 herangezogen.

²⁹ Mit einer Ausnahme im Jahr 1973-74, im weiteren Text zu verfolgen.

Tabelle 25: Beförderungen in der LIC 1985-86, 1980-81, 1966-67 und 1973-74³⁰

1985-86		a.	b.	c.	d.
	Lohnklasse	I	II	III	IV
	1. Zahl der neu hinzugekommenen Mitglieder der Lohnklasse anders als Neuanwerbung ³¹	513	117	462	14
	2. Anzahl der Mitarbeiter, die aus ungenannten Gründen ihre Lohnklasse verlassen ³²	45	332	505	274

1980-81		a.	b.	c.	d.
	Lohnklasse	I	II	III	IV
	1. Zahl der neu hinzugekommenen Mitglieder der Lohnklasse anders als Neuanwerbung	153	7	14	5
	2. Anzahl der Mitarbeiter, die aus ungenannten Gründen ihre Lohnklasse verlassen	6	5	165	15

1966-67		a.	b.	c.	d.
	Lohnklasse	I	II	III	IV
	1. Zahl der neu hinzugekommenen Mitglieder der Lohnklasse anders als Neuanwerbung	144	11	137	0
	2. Anzahl der Mitarbeiter, die aus ungenannten Gründen ihre Lohnklasse verlassen	2	47	132	203

1973-74		a.	b.	c.	d.
	Lohnklasse	I	II	III	IV
	1. Zahl der neu hinzugekommenen Mitglieder der Lohnklasse anders als Neuanwerbung	0	221	415	20
	2. Anzahl der Mitarbeiter, die aus ungenannten Gründen ihre Lohnklasse verlassen	165	277	1492	576

Deutlich sieht man in den ersten drei hier dargestellten Jahren, dass die Felder a2 (Mitarbeiterabgang in Lohngruppe I) und d1 (Beförderungen in Lohnklasse IV) nahezu nicht ausgefüllt werden. Dies zeigt, dass dies die äußeren Grenzen der unternehmensinternen Beförderung waren. Auch ist ersichtlich, dass die Werte für die Beförderungen aus der Lohngruppe III und die Beförderungen in die Lohngruppe I fast identisch waren.

³⁰ LIC Annual Reports 1966, 1973, 1980 und 1985.

³¹ Leider gibt es keine Aufschlüsselung der Beförderungen an sich in den Jahresberichten, sondern nur eine Aufschlüsselung der Neuanwerbungen in den jeweiligen Lohngruppen. Das ermöglicht einen spannenden Einblick in die Psychologie der LIC, für die es wichtiger schien sich wegen Neueinstellungen zu rechtfertigen als wegen Beförderungen, zugleich aber erschwert es die hier geleistete Darstellungen.

³² In den Jahresberichten unter der Kategorie „Other Exits“ gelistet, was aber offensichtlich – siehe hierzu die Beispiele des Jahres 1973 – auch Verlassen der LIC zu einem anderen Staatsunternehmen, wie beispielsweise der GIC oder RBI einschloss.

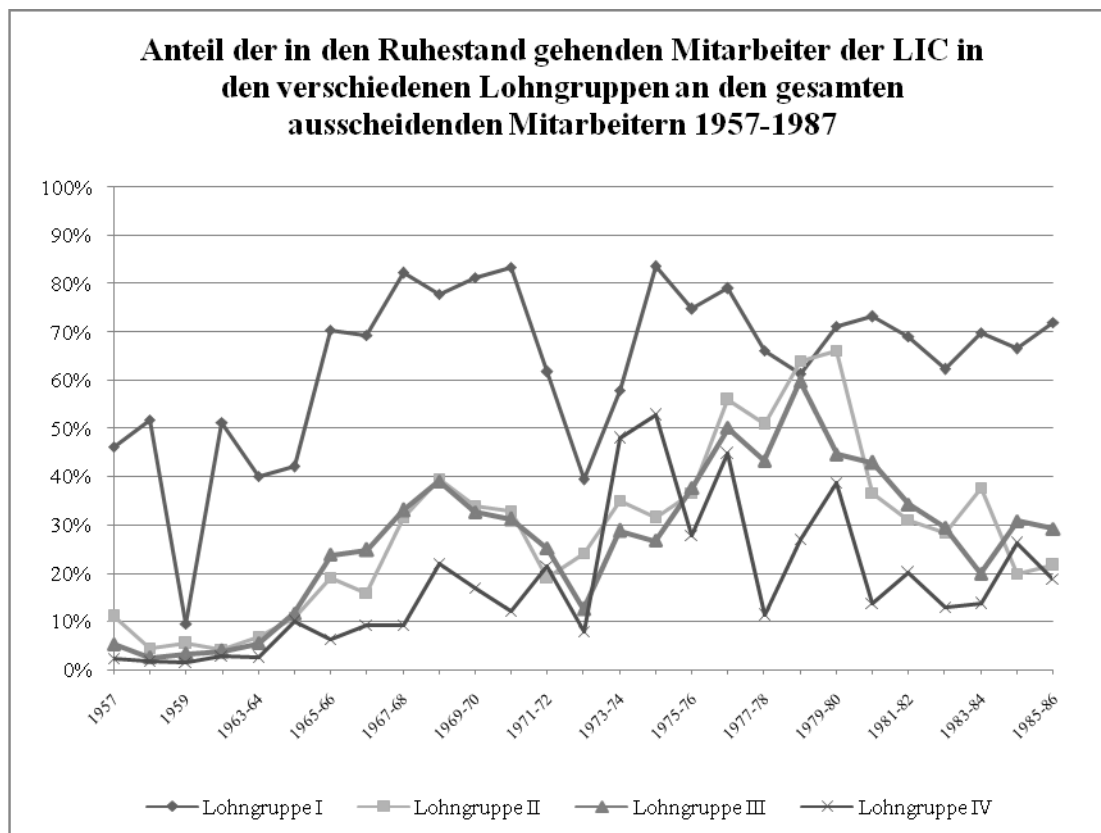
Ein Austausch zwischen der Lohngruppe II und den anderen Lohngruppen fand dagegen fast gar nicht statt, 1980 betraf dies höchstens zwölf Mitarbeiter (vgl. Tabelle 25).

Der idealtypische Angestellte der LIC begann seine Laufbahn in der Lohngruppe III. Reichte es dazu nicht, versuchte er, wenigstens in Lohngruppe IV zu beginnen. Von dieser Stellung aus hatte er dann unterschiedliche Chancen auf Beförderung. Jedes Jahr wurde rund ein Prozent der Angestellten der Lohngruppe III und rund drei Prozent der Angestellten der Lohngruppe IV befördert. Es bestand also für jemanden, der ausreichendes Durchhaltevermögen bewies, eine realistische Chance, nach vielen Jahren kontinuierlicher Arbeit in eine Leitungsposition aufzusteigen.

Eine Besonderheit bezüglich der Beförderungshierarchie stellte das Jahr 1973 dar. Es war das Jahr, das auf die Verstaatlichung der Sachversicherung folgte. Es kam zu ungewöhnlichen Personalverschiebungen, die letztlich darin resultierten, dass das LIC-Personal zu großen Teilen ausgetauscht wurde. So blieb zwar die Gesamtzahl der Mitarbeiter in der Lohnklasse II innerhalb des normalen Trends, aber rund zweihundert Mitarbeiter verließen in dieser Zeit die LIC und ungefähr dieselbe Anzahl neuer Mitarbeiter kam in dieser Lohnklasse hinzu. 165 Mitarbeiter der Lohnklasse I, also führende Angestellte, verließen die LIC und wurden offenbar mit der Verwaltung der neu zu schaffenden Staatsunternehmen betraut. Dies war für die LIC nicht nur eine qualitative, sondern zunächst auch eine quantitative Umstrukturierung, weil in diesem Jahr keine Neueinstellung in die höchste Lohnkategorie erfolgte. Den größten Abgang verzeichnete die Lohnklasse III, von dort verließen fast 1500 Menschen die LIC. Es ist anzunehmen, dass diese Mitarbeiter auch finanzielle Anreize erhielten, die einer Beförderung gleich kamen, damit sie zur Sachversicherung wechselten. Insgesamt hat die Verstaatlichung der Sachversicherung die LIC rund 1.800 Mitarbeiter gekostet.³³

³³ Damit machten die Angestellten der LIC, die zur GIC wechselten rund 7,5 Prozent von deren Angestellten aus. Angesichts der Tatsache, dass die LIC-Mitarbeiter überwiegend in nicht unwichtige Positionen wechselten, ist die Bedeutung dieses Mitarbeiteraustausches nicht zu unterschätzen. Eine Analyse des Sachverhalts würde hier jedoch zu weit führen.

Diagramm 17: Anteil der in den Ruhestand gehenden Mitarbeiter der LIC in den verschiedenen Lohngruppen an den gesamten ausscheidenden Mitarbeitern 1957 bis 1987³⁴



Es gab in der LIC den langfristigen Trend einer Zunahme der Pensionierungen an den gesamten ausscheidenden Mitarbeitern. Lag in den 1950er Jahren der Anteil der in Pension gehenden Mitarbeiter an den gesamten ausscheidenden Mitarbeitern in den Lohngruppen II, III und IV noch unter zehn Prozent, lag er in allen drei Gruppen in den 1980er Jahren über zwanzig Prozent. In der Lohngruppe I war er auf über 70 Prozent gestiegen (vgl. Diagramm 17). Diesem langfristigen Trend stand ein kurzfristiger Trend von Ende der 1970er Jahre bis Anfang der 1980er Jahre entgegen, dem vor allem die Mitarbeiter der Lohngruppen II und III unterlagen. Der Anteil der Pensionierungen war in diesen beiden Lohngruppen von je mehr als 50 Prozent auf weniger als 30 Prozent in kurzer Zeit rapide gesunken. Hier scheinen kurzfristige Veränderungen, die Umstrukturierung der LIC³⁵ und Möglichkeiten für alternative Beschäftigung eine Rolle gespielt zu haben. Doch abgesehen von der Möglichkeit in ein anderes Staatsunternehmen zu

³⁴ Eigene Berechnung nach den LIC Annual Reports 1957 bis 1986-87.

³⁵ Siehe unten, Kapitel „Von der Notwendigkeit für Reformen bis zu deren Umsetzung“.

wechseln, war die Option in den Ruhestand zu gehen die Normalbiografie des LIC-Bediensteten.

Gesellschaftliche Minderheiten

Ein weiterer interessanter Aspekt um die Rolle der LIC einzuschätzen, ist die Frage nach der Bedeutung von gesellschaftlichen Minderheiten der indischen Gesellschaft in der LIC. Hatten diese ein Gewicht in der LIC, waren sie entsprechend ihrem gesellschaftlichen Gewicht vertreten oder handelte es sich bei der LIC um ein elitäres Unternehmen, in dem gesellschaftlich Diskriminierte ausgeschlossen wurden?

Die Diskriminierung in Indien und der Umgang der LIC damit, sollen vor allem an drei Gruppen untersucht werden. An der Bedeutung, die Frauen, Harijians und Adivasi am Personalbestand der LIC einnahmen.

Zur Rolle der Frauen³⁶

Frauen sind in Indien laut Verfassung den Männern gleichgestellt. In Artikel 14 der indischen Verfassung heißt es: „Der Staat soll keiner Person Gleichheit vor dem Gesetz verweigern oder den gleichen Schutz durch die Gesetze innerhalb des Territoriums der indischen Republik.“ Noch deutlicher wird dies in Artikel 15 herausgestellt, in dem es heißt, dass der Staat niemanden „aufgrund seiner Religion, Rasse, Kaste, Geschlecht oder Geburtsort“ benachteiligen darf. Weiterhin heißt es im dritten Absatz: „Nichts in diesem Artikel soll den Staat davon abhalten spezielle Gesetze zu schaffen, die Frauen und Kinder fördern.“ Schon in dieser allgemeinsten Form wird deutlich, dass es von rechtlicher Seite keine Grundlage für die Diskriminierung der Frauen in Indien gab. Auch der Artikel 16 der Verfassung sieht eine formale Gleichstellung der Frau in Bezug auf die LIC vor. Dort heißt es: „Es soll vollkommene Chancengleichheit für alle Ein-

³⁶ Erst nach Abschluss dieser Arbeit ist hier die Dissertation von J. Nirmala bekannt geworden, die sich mit der Rolle der Frauen anhand des Beispiels der Triunelveli-Divison auseinandersetzt. (J. Nirmala; V. Dhulasi Birundha: Empowerment of Women. New Delhi 2005 [Zugleich Univ. Diss. Manonmaniam Sundaranar University 2003].)

wohner geben, Anstellung oder Ernennung für jedes Amt unter Kontrolle des Staates zu erhalten.“ Zudem enthält die indische Verfassung sogenannte „directive principles“, also Axiome, die für die Gestaltung der Politik Vorgaben machen sollen. So wird in Artikel 39 ausdrücklich darauf hingewiesen, dass Frauen und Männer das gleiche Recht auf Lebensunterhalt haben.

Zwischen diesem formalen Recht und der realen Lebenssituation der Frauen in Indien liegen allerdings Welten. Frauen werden bis heute in vielen Bereichen der indischen Gesellschaft weniger wert geschätzt als Männer. So musste 1994 ein Gesetz erlassen werden, das die vorgeburtliche Geschlechtsbestimmung untersagt. Viel zu oft war es zuvor zu gezielten Abtreibungen von unerwünschten Töchtern gekommen.³⁷ Aber auch nach der Geburt haben Frauen in Indien unter Diskriminierung zu leiden. Mädchen erhalten wesentlich schlechtere medizinische Versorgung und werden in vielen Familien, auch was die Aufteilung der Nahrung betrifft, benachteiligt. So lag 2005 die Säuglingssterblichkeit von Mädchen bei 64 pro tausend Geburten, die Säuglingssterblichkeit von Jungen dagegen nur bei 57 pro tausend Geburten.³⁸ Singh schätzt, dass heute in Indien demographisch betrachtet rund 40 Mio. Frauen aufgrund dieser elementaren Diskriminierung fehlen.³⁹

Die Diskriminierung der Frauen lässt sich in Indien von der frühesten Kindheit das Bildungssystem, über das Berufsleben, bis in die Altersversorgung nachvollziehen. Sie zeigt sich zunächst daran, dass viel weniger Mädchen überhaupt die Schule besuchen. So konnten bei der Erhebung des Zensus 2001 nur 54,16 Prozent der Frauen, aber 75,85 Prozent der Männer lesen.⁴⁰ Die Bildungsdifferenz Indiens korreliert dabei mit einem starken Stadt-Land-Gefälle. So besuchen immerhin 79 Prozent der sechs- bis zehnjährigen Mädchen auf dem Land die Schule, doch sind dies nur noch 66 Prozent der elf- bis 14-Jährigen. Ab dem 15. Lebensjahr sind nur noch 28 Prozent der Mädchen auf einer Schule. Der Anteil der Jungen in den ländlichen Regionen, die mit 15 Jahren noch die Schule besuchen dürfen, beträgt dagegen 47 Prozent.⁴¹ Während es nach und

³⁷ Vgl. J. P. Singh: Social and Cultural Aspects of Gender Inequality. In: Asian Profile 30 (2002), S. 163-176; Monica Chawla: Gender Justice. Women and Law in India. New Delhi 2006, S. 379.

³⁸ Kamla Gupta; P. Yesudian: Evidence of women's empowerment in India: a study of socio-spatial disparities. In: GeoJournal 65-4 (2006), S. 368.

³⁹ Singh (loc. cit.).

⁴⁰ Doris Hillger: Chancen für alle? Bildung zwischen Analphabetismus und Eliten-Förderung. Onlineangebot der Bundeszentrale für politische Bildung:
http://www.bpb.de/themen/1B1LA9,1,0,Chancen_f%FCr_alle.html.

⁴¹ International Institute for Population Sciences: 2005-06 National Family Health Survey (NFHS-3). Mumbai 2007, S. 34

nach akzeptiert wird, dass Mädchen auch eine Grundbildung erhalten, ist eine weiterführende Bildung für Mädchen absolut unüblich und nur in wenigen urbanen Oberschichtfamilien werden beiden Geschlechtern gleiche Bildungschancen eingeräumt.

Dies zieht in der Folge auch weit schlechtere Berufschancen für die Frauen nach sich. Laut Zensus 2001 liegt die Erwerbsquote⁴² der Frauen bei 26 Prozent, die Erwerbsquote der Männer dagegen bei 52 Prozent. Neben der schlechteren Ausbildung spielt dabei das traditionelle Frauenbild eine große Rolle. Neben der Annahme, dass Frauen für den Haushalt und Kindererziehung zuständig seien, spielt auf dem Land auch die an sie erhobene Erwartung der Mitarbeit in der Landwirtschaft eine Rolle. In reguläre Arbeitsverhältnisse schaffen es nur die wenigsten Frauen. So waren 1981 nur 9,3 Prozent der arbeitenden Frauen im tertiären Sektor beschäftigt.⁴³ Insgesamt waren aber 16,1 Prozent der Bevölkerung im tertiären Sektor aktiv. Der Anteil von Männern war also in den hochbezahlten Berufen höher als in der gesamten Berufswelt.⁴⁴ Für den Zeitraum bis 1991 änderte sich an diesem Gesamtbild wenig. Zwar nahm der Anteil der Frauen im tertiären Sektor auf 10,9 Prozent zu, doch war der tertiäre Sektor insgesamt auch schnell gewachsen, in ihm arbeiteten mittlerweile 18 Prozent der gesamten Arbeitskräfte.⁴⁵ Vermutlich konnten auch die wenigsten Frauen im Finanzdienstleistungsbereich arbeiten. 1981 waren lediglich zwei Prozent der Frauen in Handel und Gewerbe beschäftigt.⁴⁶

Für die LIC fehlen aufgeschlüsselte Daten, die einen Rückschluss auf die in der Gesellschaft beschäftigten Frauen ermöglichen würden. Eine gezielte Kampagne, um Frauen als einfache Mitarbeiter oder gar Führungskräfte zu gewinnen, fehlt für die gesamte LIC-Geschichte. Dennoch gab es Frauen in der LIC. Hier wird angenommen, dass sie vor allem in untergeordneten Positionen aktiv waren, wie in der Lohngruppe IV als Zuarbeiterinnen, aber auch als normale Angestellte der Lohngruppe III. An einer Stelle⁴⁷ wurde 1970 von einem Frauenanteil von rund zwanzig Prozent berichtet. Andere Quellen scheinen diese Größenordnung zu bestätigen. So berichtete die Versicherungsmitarbeitergewerkschaft AIIEA davon, dass 14 von 83 Delegierten eines Kongres-

⁴² Definition: Teilnahme an monetär entlohnter produktiver Aktivität.

⁴³ Kalyani Menon-Sen; A. K. Shiva Kumar: *Women in India : how free? how equal?* Ohne Ort 2001.

⁴⁴ Sivasubramonian (loc. cit.), S. 619.

⁴⁵ Ebd.

⁴⁶ Ebd.

⁴⁷ S. R. Bhawe (Hrsg.): *Saga of Security. Story of Indian Life Insurance 1870-1970*. Bombay 1970, S. 324.

ses 2001 Frauen gewesen seien.⁴⁸ The Hindu, eine der größten Tageszeitungen Indiens, berichtete am 3. September 2007 von einer Kampagne zur Förderung der Versicherung auf dem Land, an der 43 Versicherungsangestellte, darunter sechs Frauen, beteiligt gewesen seien.⁴⁹

Unter den Führungskräften hatten Frauen nie eine exponierte Stellung inne. So hatte die LIC nie eine Vorstandsvorsitzende und von 266 gewählten Vorstandsmitgliedern im Laufe ihrer Geschichte waren lediglich elf Frauen. (Doppeltzählung bei erneuter Ernennung). Bei ihnen handelt es sich um Tara Cherian von 1962 bis 1964, Raksha Saran von 1962 bis 1968 (drei Mal ernannt), Lakshmi N. Menon von 1968 bis 1970, Asoka Gupta von 1970 bis 1974 (zwei Mal ernannt), Indira Mayaram von 1974 bis 1976 (zwei Mal ernannt), Herminder Kaur von 1976 bis 1977 und Usha N. Mehta von 1977 bis 1978.

Auffällig ist, dass weder in den 1950er noch in den 1980er Jahren Frauen im Vorstand der LIC saßen. Zugang zu dieser von Männern geprägten Führungsetage erhielten sie vor allem, als eine Frau bereits Ministerpräsidentin des Landes war. Diese Vorstandsmitglieder der LIC waren politische Vorstandsmitglieder. So war Tara Cherian eine große Hoffnungsträgerin, als sie 1957 zur Bürgermeisterin von Madras gewählt wurde. Ihr Mann P. V. Cherian war Gouverneur des Bundesstaats Maharashtra und Tara Cherian galt zu ihrer Zeit zudem als ausgesprochene Schönheit.⁵⁰ Im Gegensatz zu ihr galt Raksha Saran als eine sehr emanzipierte Frau. Nach dem frühen Tod ihres Mannes 1953 hatte sie dessen Lastwagenfirma übernommen und weiter ausgebaut. Neben der erfolgreichen Expansion ihres Unternehmens war sie in der Frauenbewegung aktiv. So war sie Vorsitzende des National Council für Women Education und Sekretärin der All India Women's Education Fund Association.⁵¹ Eine dritte Facette von Kongresspolitikerinnen zeigt sich in der Person Indira Mayarams, die aus einer Dynastie von Unabhängigkeitskämpfern stammte und mehrfach in die Lok Sabha gewählt wurde.⁵² Den Frauen im LIC-Vorstand war eines gemein: Obwohl sie aus den unterschiedlichsten Regionen Indiens stammten – Madras (Cherian), Delhi (Saran), Jaipur (Mayaram) – waren sie Kongresspolitikerinnen, die biografisch keinen Bezug zum Versicherungsgeschäft hatten.

⁴⁸ People's Democracy: Organ of the Communist Party of India. 4. Februar 2001. Online unter http://pd.cvim.org/2001/feb04/feb4_aiiea.htm (Letzter Zugriff 13. August 2010).

⁴⁹ The Hindu, 3. September 2007.

⁵⁰ The Hindu, 20. November 2000: Madras miscellany.

⁵¹ The Hindu, 1. September 2008: A pioneer's Diamond Jubilee.

⁵² Rajasthan Frontline, 19/2007

Insgesamt muss gesagt werden, dass Frauen in der LIC keine bedeutsame Rolle einnahmen. Dies lag aber nicht an einer generellen Unerwünschtheit von Frauen in der LIC – sie stellten wohl einen prozentual zweistelligen Anteil der Arbeitskräfte – sondern an der generellen Struktur der Handels- und Geschäftswelt, die es Frauen nicht ermöglichte, in Führungspositionen aufzusteigen. Frauen konnten in Führungspositionen nur durch eigenes Unternehmertum – wie im Fall von Raksha Saban – oder über den Umweg der Politik gelangen.

Über die Rolle der niedrigen Kasten

Die Diskriminierung von Angehörigen niedriger Kasten ist in Indien – ebenso wie die Diskriminierung der Frauen – gesetzlich streng untersagt. Neben den allgemeinen Vorschriften, dass Angehörige niedriger Kasten mit denen höherer Kasten gleichzustellen seien, enthält die Verfassung ganz explizite Gebote, nach denen ihre Integration zu fördern sei. Ausdrücklich heißt es in Artikel 17 der Verfassung „Unberührbarkeit ist abgeschafft und die Praktizierung der Unberührbarkeit ist in jeder Form verboten. Die Geltendmachung der Unberührbarkeit stellt ein Verbrechen dar, das im Rahmen der Justiz verfolgt werden soll.“ Im Rahmen der „directive principles“ der Verfassung heißt es in Artikel 46, dass der Staat „in besonderer Weise die wirtschaftlichen Interessen und die Bildung der unteren Klassen fördern“ solle. Darüber hinaus sei der Staat verantwortlich dafür, diese Menschen „vor sozialer Ungerechtigkeit und Ausbeutung zu schützen“.

Wer sind eigentlich die niedrigen Kasten und die Unberührbaren? Im Gegensatz zur Gleichstellung von Frauen ist es im Falle der Unberührbaren schwierig zu identifizieren, wer diesen Kasten angehört. In der hierarchischen traditionellen Gesellschaft Indiens blicken die Angehörigen jeder Kaste, die sich für höhergestellt halten, auf die niedriger gestellten Kastenangehörigen herab. Dabei reicht die Spannbreite von den höchsten Kasten, den sogenannten Brahmanen, bis zu den Unberührbaren. Diese durften sich traditionell den Höchstgestellten nicht auf mehrere hundert Meter nähern, nicht das gleiche Wasser trinken oder deren Essen zubereiten. Doch zwischen diesen Extremen der traditionellen Gesellschaft liegen zahlreiche Facetten. So gehören neben den Brahmanen auch die Kshatriya, Vajshya und Shudras der Gruppe der Dwijas an. Dwijas gelten als Zweimalgeborene, was bedeutet, dass sie bereits mindestens eine Inkarnation als Mensch erlebt haben. Die Unberührbaren dagegen haben diese Reinkarnationen noch

nicht durchlaufen. Sie gelten dementsprechend als unrein. In der traditionellen Hindugesellschaft drehte sich alles um die Frage der Reinheit eines Gegenstands. Während Gold und Seide als rein gelten, gelten Silber und Baumwolle als unrein.⁵³ Für alle Dinge ist der Hindu in der Lage, eine Hierarchie anzunehmen, die durch den Grad ihrer Reinheit bestimmt ist. Für Menschen bestimmt deren ‚kharma‘ ihre soziale Rolle. Im ‚kharma‘ ist die Summe der guten und schlechten Taten aus vorhergehenden Inkarnationen vereint. Nur durch die Erfüllung der Vorherbestimmung – des sogenannten ‚dharma‘ – ist es Kastenangehörigen möglich, in einem künftigen Leben eine höhere Position zu erreichen.

In den beiden Begriffen ‚kharma‘ und ‚dharma‘ liegt die Wirksamkeit dieser hierarchischen Gesellschaft begründet. So ist es für die Angehörigen der höher gestellten Kasten legitim, rein aus ihrer Kastenzugehörigkeit eine privilegierte Position zu haben, da sie diese auf Verdienste aus einem früheren Leben zurückführen. Andererseits ist das ‚dharma‘ auch ein Hemmnis für Kastenniedrige, um eine höhere Position zu kämpfen: Durch diese vermeintliche Selbstsucht würden sie in einem künftigen Leben eine weit niedrigere Position einnehmen. Es sind also oft nicht nur die Diskriminierungen seitens kastenhöherer Hindus, sondern gerade die Selbstbeschränkungen der Kastenniedrigen, die sie am Aufstieg hindern.

Aus dem zuvor Erläuterten lässt sich nachvollziehen, dass eine Definition der niedrigen Kasten schwer zu formulieren ist. Seit 1931 wird im Zensus nicht mehr erfasst, welcher Kaste ein Hindu angehört. Weniger als fünf Prozent der Hindus gehörten damals der höchsten Klasse der Brahmanen an.⁵⁴ Doch für die übrigen Kasten stellte es sich schwierig dar, eine Definition zu finden, wo die allgemeine Diskriminierung einsetzt und ein spezieller Schutz für die niedrigen Kasten notwendig wäre. Mit der indischen Verfassung wurde sich auf einen *terminus technicus* geeinigt: Die sogenannten ‚Scheduled Castes‘. Die Definition von – wörtlich übersetzt – ‚planmäßigen‘ Kasten stellt dabei einen Kompromiss aus einer *geplanten* Gleichstellungspolitik und den ausgeprägten regionalen Unterschieden in der Kastenstruktur dar. Dabei wurde 1950 vom Staatspräsidenten im Einvernehmen mit den Gouverneuren der Bundesstaaten eine Liste

⁵³ K. L. Sharma: Indian Social Structure and Change. Jaipur 2007, S. 185.

⁵⁴ Census of India 1931.

der diskriminierten Kasten festgelegt. Bei dieser Übereinkunft wurden pro Bundesstaat zwischen sieben und 101 Kasten als Scheduled Castes festgelegt.⁵⁵

Diese Übereinkunft hatte allerdings zwei unterschiedliche Folgen. Einerseits schuf sie einen rechtlichen Rahmen für die Gleichstellungspolitik. Andererseits berücksichtigte sie nur die Angehörigen dieser im Grunde willkürlich festgelegten Scheduled Castes als für die Gleichstellungspolitik berechtigt.

In Indien fand und findet Diskriminierung auch gegenüber Angehörigen anderer Religionen statt. Ein Problembewusstsein dafür hat sich allerdings erst in den letzten zehn Jahren entwickelt.⁵⁶ Konvertiten aus dem Hinduismus zum Christentum oder in den Islam wurden trotzdem als Angehörige einer niederen Kaste angesehen – hatten aber durch die Konvertierung ihren Rechtsanspruch auf Gleichstellung verloren.⁵⁷ Trotzdem hat der quantitative Anteil der Mitglieder der Scheduled Castes an der Bevölkerung nicht abgenommen. Von 1981 bis 1991 stieg der Anteil der Angehörigen dieser Kasten von 15,47 Prozent der Bevölkerung (106 Millionen Menschen) auf 16,37 Prozent der Bevölkerung (139 Millionen Menschen).⁵⁸ Dabei existieren extreme regionale Unterschiede bezüglich des Bevölkerungsanteils. Während im sogenannten Hindibelt – den Regionen, in denen vornehmlich Hindi gesprochen wird – der Anteil der Scheduled Castes besonders groß ist und teilweise mehr als ein Viertel der Bevölkerung ausmacht, sind es in den südlicheren Bundesstaaten häufig weniger als zehn Prozent der Bevölkerung, die den Scheduled Castes zugeordnet werden. Dies stellt die Gleichstellungspolitik vor große Probleme, da mit einer allgemeinen Diskriminierung ganz anders umzugehen ist, als eine Diskriminierung einer nur kleinen Minderheit. Dies erkennend, hat die Janata-Dal-Partei nach ihrem Wahlsieg gegen die Kongresspartei 1979 eine Kommission unter dem Vorsitz von B. P. Mandal gegründet. Diese Kommission benannte zusätzlich zu den Scheduled Castes 3743 Kasten und Religionsgemeinschaften, die übergreifend und regional von Diskriminierung betroffen seien (sogenannte Other Backward Castes). Insgesamt ging diese Kommission davon aus, dass 54 Prozent der

⁵⁵ The Constitution (Scheduled Castes) Order, 1950.

⁵⁶ So zum Beispiel nach Vorlage des Sachar Reports 2006, in dem die Diskriminierung der Muslime in der Gesellschaft untersucht wurde. (Government of India. Prime Minister's High Committee: Social, Economic and Educational Status of the Muslim Community of India. New Delhi 2006.)

⁵⁷ The Constitution (Scheduled Castes) Order, 1950. Paragraph 4.

⁵⁸ Report of the National Commissioner for Scheduled Tribes 1995, S. 89.

Bevölkerung von Diskriminierung betroffen seien und dass diesen Menschen eine Bevorzugung im Berufsleben erfahren sollten.⁵⁹

Für die Schaffung eines verbindlichen Anspruchs auf Gleichstellung im Berufsleben sind strukturelle Probleme zu überwinden. Zum Ersten mangelt es in Indien an rechtlichen Möglichkeiten, eine institutionalisierte Gleichstellungspolitik zu gestalten. Weniger als zehn Prozent der indischen Bevölkerung arbeiten im formellen Sektor, für den sich eine Gleichstellungspolitik verwirklichen lässt.⁶⁰ Die Gleichstellungspolitik kann also nur für diesen kleinen Anteil der Arbeitsverhältnisse wirken. Zum Zweiten mangelt es an finanziellen Möglichkeiten, um niedrige Kasten gezielt zu fördern. Gezielte Kastenförderung kann nur mit finanzieller Unterstützung durch NGOs realisiert werden, wobei eine Förderung von über fünfhundert Millionen Menschen aber utopisch ist. Zum Dritten gibt es erhebliche regionale Unterschiede. Die niedrigen Kasten machen ganz unterschiedliche Bevölkerungsanteile aus, können auf ganz unterschiedliche rechtliche Unterstützung ihrer Ansprüche hoffen und die ihnen angehörenden Menschen leben größtenteils in Regionen, die wirtschaftlich unterentwickelt sind.

Dennoch versuchte der Staat, eine Gleichstellungspolitik zu realisieren. So sah er bis 1970 vor, dass 12,5 Prozent der in den Staatsdienst neu einzustellenden Personen Scheduled Castes angehören sollten. Seitdem sollen es sogar 15 Prozent sein. Eine rechtliche Implementierung der Unterstützung der Other Backward Castes⁶¹ hat bis heute nicht stattgefunden. Zwar legte der Bericht der Mandalkommission 1980 eine Other-Backward-Castes-Quote von 27 Prozent der Einstellungen im öffentlichen Dienst nahe, durch die Abwahl der Janatra-Dal-Partei wurde dies jedoch nicht realisiert. Der nächste Ministerpräsident der Janatra, V. P. Singh, scheiterte elf Jahre später beim Versuch diese Quoten umzusetzen. So gibt es bis heute nur eine gesetzlich gesicherte Sonderstellung für die Scheduled Castes, die Other Backward Castes dagegen werden nur sporadisch gefördert.

Trotz der Privilegierung der Scheduled Castes durch die Regierung seit der Gründung der Republik Indien haben sie im Laufe der Jahre nur leichte soziale Fortschritte erzielen können. So ist bei ihnen die Analphabetenquote immer noch deutlich größer als in

⁵⁹ Government of India: Report of the Backward Classes Commission. Delhi 1990.

⁶⁰ Sonja Kurz: Soziale Sicherung in Entwicklungsländern. Das Beispiel einer Alterssicherung in Indien. Univ. Diss. Kaiserslautern 1998, S. 118f.

⁶¹ Unter dem Begriff der Other Backward Castes, auch OBC genannt, werden die, von der Mandalkommission erfassten, diskriminierten 3743 Kasten und Religionsgemeinschaften verstanden, die nicht unter die Kategorie der Scheduled Castes fallen.

der Gesamtbevölkerung. 1961 konnten nur 10,3 Prozent dieser Kastenangehörigen lesen, bis 1981 stieg der Anteil nur auf 16,4 Prozent. Dabei vergrößerte sich die Differenz zum Bevölkerungsdurchschnitt von 17,6 auf 19,9 Prozent.⁶² Auch die Quote der vorzeitigen Schulabgänge lag für die Scheduled Castes in jeder Schulform über der des Bevölkerungsdurchschnitts.⁶³ Diese strukturelle Unterrepräsentation im Bildungssystem nimmt von Bildungsstufe zu Bildungsstufe zu. So zeigte eine Untersuchung der Immatrikulationszahlen von zwölf staatlichen Universitäten 1991-1992, dass nur 402 von 13.581 Studierenden, also weniger als drei Prozent, den Scheduled Castes angehörten.⁶⁴

Wie sich auch schon bei der Betrachtung des Bildungssystems andeutete, haben die Angehörigen der Scheduled Castes weit schlechtere Berufschancen. So lag bei ihnen der Anteil der in der Landwirtschaft tätigen Arbeiter stets deutlich über dem des Bevölkerungsdurchschnitts. Zum Beispiel lag er 1971 mit 79,61 Prozent gut zehn Prozent über dem der Gesamtbevölkerung. In der Landwirtschaft waren die Mitglieder der Scheduled Castes für gewöhnlich einfache Landarbeiter. Während sich insgesamt nur ein Fünftel der Gesamtbevölkerung als Landarbeiter verdingte, waren es unter den Scheduled Castes rund fünfzig Prozent.⁶⁵ Bis 1983-84 lebten die meisten Mitglieder der Scheduled Castes unterhalb der Armutsgrenze.⁶⁶ So verwundert es nicht, dass die Scheduled Castes auch nicht vom wirtschaftlichen Aufschwung des Landes profitieren konnten. Von der steigenden Zahl an Arbeitsplätzen im tertiären Sektor entfielen die meisten Arbeitsplätze auf Angehörige der höher gestellten Kasten. Um die Gründe dafür zu erforschen, liegen jedoch nur indirekte Indikatoren vor. So wurde in den durchgeführten Zensen nur unbestimmt nach Berufen gefragt. Die Kategorie ‚andere Berufe‘ wuchs dabei von 1961 bis 1991 von 24,13 Prozent auf 38,04 Prozent. Doch von diesem Wachstum, das vor allem auf die neu entstehenden Dienstleistungsberufe zurückzuführen war, konnten die Scheduled Castes kaum profitieren. In dieser Bevölkerungsgruppe stieg der Anteil derjenigen, die ‚andere Berufe‘ ausübten, von 21,20 Prozent auf 23,08 Prozent.⁶⁷ Von dieser in jenem Zeitraum entstehenden sogenannten ‚neuen Mittelklasse‘

⁶² Report of the National Commissioner for Scheduled Tribes 1992, S. 23.

⁶³ Ebd. 1995, S. 17.

⁶⁴ Ebd., S. 24.

⁶⁵ Ebd., S. 54.

⁶⁶ Ebd., S. 53.

⁶⁷ Ebd., S. 54.

konnten die Angehörigen der Scheduled Castes kaum profitieren, sie blieben weitgehend außen vor.⁶⁸

Deutlich anders sieht das Bild für die Angestellten der Scheduled Castes im öffentlichen Dienst aus. Hier waren vom Beginn der Republik Indien an auch Angehörige der untersten Kasten vertreten, wenngleich sie deutlich unterrepräsentiert waren. Es lag sicher auch am persönlichen Einsatz des ersten Justizministers des neuen Staates, B. R. Ambedkar, dass bereits 1950 Regeln für die Integration der Unberührbaren geschaffen wurden. Ambedkar selber entstammte einer sehr niedrigen Kaste und ihm war nur dank seiner intellektuellen Begabung der Aufstieg über das Bildungssystem geglückt. So war er 1901 der erste Schüler aus einer Kaste der Unberührbaren, der an der Government High School in Bombay akzeptiert worden war. Nach vielen weiteren Hürden, Auslandsstudienaufenthalten an der Columbia University, der London School of Economics und der Universität Bonn, war er 1923 als hochdekorierte Ökonom und Rechtsanwalt nach Indien zurückgekehrt. Schon in der Unabhängigkeitsbewegung hatte er sich für die Stärkung der niedrigen Kasten eingesetzt. Im ersten Kabinett kam ihm dann eine Schlüsselrolle bei der Schaffung von Rechtssicherheit und Aufstiegsmöglichkeiten der Unberührbaren zu.⁶⁹ So wuchs der Anteil der unteren Kastenangehörigen von einer ganz geringen Minderheit bis 1965 auf beachtliche 13,17 Prozent der Angestellten im öffentlichen Dienst. Bis 1985 stieg ihr Anteil sogar auf 16,85 Prozent. 1995 waren sie mit 17,43 Prozent – gemessen an ihrem Anteil an der Bevölkerung – dann im öffentlichen Dienst überrepräsentiert.⁷⁰ Der öffentliche Dienst entwickelte sich also zu einer Art Reservat, in dem diese Bevölkerungsgruppe auch gehobeneren Tätigkeiten nachgehen konnte.

Wie verhielt sich die LIC in diesem Zeitraum? Welche Bedeutung kam den Scheduled Castes im Unternehmen zu? Genaue Zahlen für die Anzahl der Mitglieder der unteren Kasten im Dienst der LIC liegen nur für die Jahre 1973 bis 1980 vor. Für den Zeitraum bis 1986 sind Teildaten vorhanden. Dabei markiert das Jahr 1973 einen deutlichen Um-

⁶⁸ Ausführlicher zur ‚neue Mittelklasse‘ unten, S. 479ff.

⁶⁹ Die Literatur zu Ambedkar ist zahlreich. Exemplarisch zu nennen sind: S. Jondhale; Johannes Beltz (Hrg.): *Reconstructing the World: B.R. Ambedkar and Buddhism in India*, New Delhi 2004; C. Gautam: *Babasaheb Ambedkar*, London 2000 [erstmalig 1993]; Christophe Jaffrelot: *Dr. Ambedkar and Untouchability: Analyzing and Fighting Caste*, New York 2005; Dhananjay Keer: *Dr. Ambedkar: Life and Mission*, Bombay 1971.

Die PDF-Datei http://www.sai.uni-heidelberg.de/saireport/2003/pdf/1_ambedkar.pdf ist ein besonderes Selbstzeugnis Ambedkars: Sie enthält einen handgeschriebenen Lebenslauf von ihm auf deutsch (!), den er zur Bewerbung auf einen Studienplatz in Bonn schrieb.

⁷⁰ <http://ncsc.nic.in/index2.asp?sid=164>

schwung in der Kastenpolitik der LIC – ab diesem Zeitpunkt wurden nicht nur Daten darüber erfasst und veröffentlicht, wer welcher Kaste angehörte, sondern auch offenbar bewusst zur Grundlage der Personalpolitik gemacht. So gehörten 1973 nur 2120 Mitarbeiter der LIC (3,84 Prozent) den Scheduled Castes an. Bis 1980 stieg die Zahl der Mitarbeiter aus diesen Kasten auf 5767 (9,16 Prozent) an, ihr Anteil an den Mitarbeitern hatte sich fast verdreifacht. Dabei wird deutlich, dass sie von einer gezielten Kampagne profitierten. In den Jahren 1973, 1974 und 1975 stammten 20,45 Prozent, 21,59 Prozent und 27,77 Prozent aller Neuangestellten aus diesen Kasten. Im Jahr 1976 scheint die Kastenpolitik für ein Jahr ausgesetzt worden zu sein, denn in diesem Jahr wurden nur zu 4,46 Prozent Angehörige der Scheduled Castes eingestellt. Die Entwicklung der Zahl der Angestellten aus den niedrigeren Kasten zeigt, dass hier bewusst auf die Sollerfüllung und nicht primär auf die personelle Kompetenz geachtet wurde. Deutlich unterscheidet sich der Anteil der Angestellten aus Scheduled Castes zwischen der höchsten und der niedrigsten Lohngruppe. Während in den niedrig bezahlten und mit wenig Eigenverantwortung ausgestatteten Berufen der Lohngruppe IV der Anteil der Scheduled Castes bereits 1973 bei 15,6 Prozent lag und bis 1986 auf 20,9 Prozent stieg, lag der Anteil der Angehörigen niedriger Kasten in den verantwortungsvollen Berufen der Lohngruppe I deutlich unter ihrem gesellschaftlichen Anteil. Von sechs Angestellten im Jahr 1973 (0,16 Prozent) stieg ihr Anteil bis 1986 hier immerhin auf 2,44 Prozent (151 Angestellte). Auch in den beiden mittleren Lohngruppen II und III, waren die Scheduled Castes unterrepräsentiert. In der Lohngruppe II stieg ihr Anteil im angegebenen Zeitraum von 0,35 Prozent auf 5,0 Prozent, in der Lohngruppe III von 2,6 Prozent auf 8,6 Prozent. Die Scheduled Castes waren sowohl in allen drei höheren Lohngruppen relativ zu ihrem Bevölkerungsanteil von gut 15 Prozent als auch zu ihrem Anteil in der Lohngruppe IV unterrepräsentiert. Diese Lohngruppe scheint allerdings ein Hort für die gezielte Förderung der sozial Ausgeschlossenen gewesen zu sein. Ob der größere Anteil von gesellschaftlichen Minderheiten mit der höheren Jobzufriedenheit in der untersten Lohngruppe zusammenhängt, kann nicht eindeutig belegt werden. Es ist aber auffällig, dass – wie oben festgestellt wurde⁷¹ – in der Lohngruppe IV nach der Lohngruppe I die zweitgrößte Arbeitsplatzzufriedenheit herrschte und eben nicht in den besser entlohnenden Gehaltsgruppen II und III. Es wird daher vermutet, dass diese größere Zufriedenheit daraus resultiert, dass hier Menschen beschäftigt wurden, die in anderen Arbeitsverhält-

⁷¹ Siehe oben, Seite 330ff.

nissen noch geringere Arbeitsmöglichkeiten zu erwarten hatten und die selbst für einfache Tätigkeiten unzureichend qualifiziert waren.

Für den Umgang mit niedrigen Kasten lässt sich bilanzieren, dass bis 1973 nur sehr wenige Kastenniedrige in der LIC arbeiteten. Bis zu diesem Zeitpunkt machten sie nur 3,8 Prozent der Angestellten aus. Die Vorgaben des öffentlichen Dienstes, dass 15 Prozent der neu einzustellenden den Scheduled Castes entstammen sollten, wurden bis dahin deutlich unterschritten. Erst ab 1973 bemühte sich die LIC, diesen Richtlinien für den öffentlichen Dienst zu entsprechen. Zwischenzeitliche Erfolge bei den Neueinstellungen Kastenniedriger mit deutlicher Überschreitung der Quotenvorgaben stehen dabei der letztlich immer noch niedrigen Gesamtzahl kastenniedriger Mitarbeiter in der LIC gegenüber. Durch die allgemein geringe Fluktuation der Beschäftigten in der LIC war eine schnelle Erhöhung des quantitativen Anteils dieser Gruppe nicht einfach so möglich. Hinzu kam, dass erst genügend geeignete Bewerber zur Verfügung stehen mussten. Qualitativ fällt die Bilanz zwiespältig aus. Zwar gelang es in allen Lohngruppen einen höheren Anteil der Scheduled Castes zu erzielen, Vorreiter blieb aber die Lohngruppe IV. Im Vergleich zum allgemeinen Arbeitsmarkt hatten Mitglieder der Scheduled Castes in der LIC verbesserte Berufschancen. Im Vergleich zum öffentlichen Dienst aber waren ihre Berufschancen schlechter. In ihrer Doppelfunktion als sich in staatlichem Besitz befindende, aber nach wirtschaftlichen Kriterien arbeitende Gesellschaft ging die LIC einen Sonderweg, der weder dem einen Kriterium – Förderung für Scheduled Castes – noch dem anderen Kriterium – Rationalität (hier: Kompetenz und Befähigung des Stelleninhabers) – folgte.

Zur Rolle der Scheduled Tribes

Obwohl der Hinduismus die dominierende Religion Indiens ist, hat er kulturell nicht alle Bereiche der indischen Gesellschaft durchdrungen. Unabhängig von der dominierenden indischen Kultur gibt es Stämme indigener Bevölkerung, die sich eine eigene Kultur bewahrt haben. Im Hindi werden diese Stämme allgemein Adivasi genannt, was sich mit „erster Mensch“ oder „Ureinwohner“ übersetzen lässt.⁷² Diese Menschen leben teilweise noch heute in Gemeinschaften, die sich seit Jahrhunderten wenig geändert haben, pflegen ihre eigenen Rituale und verehren eigene Gottheiten. Wirtschaftlich le-

⁷² Michael Mann: Geschichte Indiens vom 18. bis zum 21. Jahrhundert. Paderborn et al. 2005, S. 232f.

ben diese Stämme Indiens weitgehend noch in Subsistenzwirtschaft, in Regionen, die dicht bewaldet, unwirtlich oder schwer zugänglich sind. Mit der Bevölkerungsexplosion Indiens gerieten die Adivasi in viele Konflikte mit anderen Bevölkerungsgruppen Indiens. Im britischen Rechtssystem waren sie weitgehend rechtlos. Durch den Building Act VI von 1857 wurden Landenteignungen im ganzen Land möglich. Bestätigt wurde diese britische Rechtspraxis durch den Land Acquisition Act von 1894. Diese Rechtsgrundlage, die die Republik Indien mit ihrer Gründung erbte, ist bis heute in Kraft und gewährt das Recht, die eingeborene Bevölkerung zu vertreiben. Die Beispiele, in denen dies geschah, sind zahlreich. So wurden mit Beginn des indischen Atomprogramms diese staatlichen Rüstungsprogramme über das Wohl der Adivasi gestellt. Als in der Gegend um Jadugoda (heute im Bundesstaat Jharkand, bis 2000 Bihar) schwach strahlendes Uran gefunden wurde, begann die Uranium Corporation of India Limited* ab 1967, diesen Bodenschatz systematisch abzubauen. Schutzlos wurden die Eingeborenen der Strahlung ausgesetzt. Dort wo Gebiete für die Lagerung des Abraums benötigt wurden, wurden die Adivasidörfer zerstört. Die Uranium Corporation of India Limited betrachtete die Adivasi bestenfalls als billige Arbeitskräfte. Andere Beispiele für den Umgang mit Adivasi sind der Bau des Sardar Sarovar-Staudammes in Bundesstaat Gujarat, bei dem 1961 circa 110.000 Adivasi vertrieben wurden und der Bau der Hüttenwerke in Rourkela ab 1958, bei dem ca. 16.000 Adivasi ihre Heimat verloren. Dies sind nur die bekanntesten Beispiele für die Ungleichbehandlung der Adivasi.

Ethnologisch ist die Sonderstellung der Adivasi bis heute umstritten. So gehen Vertreter einer Forschungsrichtung davon aus, dass die Adivasi bei der Verdichtung der Hindu-kultur zu einem Kulturraum außen vor geblieben wären. Während sich in der Mehrzahl der indischen Dörfer sukzessive ein *common sense*, eine kollektive Kultur entwickelt habe, seien die Gemeinschaften der Adivasi – aus verschiedensten Gründen – bei ihren eigenen kulturellen Bräuchen geblieben. Andere Forscher betonen vor allem die Migration neuer Gruppen in Siedlungslücken, wobei die Adivasi-Stämme durch zugewanderte Bevölkerung in Unterzahl geraten seien.⁷³

Kennzeichnend für die Adivasi bleibt die Tatsache, dass sie aus endogamen Gemeinschaften stammen, die ökonomisch nicht oder nur wenig mit der indischen Kultur ver-

* Wie die LIC eine hundertprozentige Staatstochter.

⁷³ Vgl. Sharma (loc. cit.), S. 200.

bunden sind. Im Kontakt mit der Mehrheitsbevölkerung sind diese Menschen benachteiligt, weil ihnen sprachliche und kulturelle Regeln nicht geläufig sind.

Die Republik Indien war seit ihrer Gründung bemüht, auch diese Menschen in ihre Gesellschaft zu integrieren. In der indischen Verfassung wurde dafür der Begriff der ‚Scheduled Tribes‘ eingeführt. Eingeborene wurden bestimmten Stämmen zugeordnet, die eine besondere Förderung erhalten sollten. Analog zu den Fördermöglichkeiten für Scheduled Castes wurden vergleichbare Institutionen für Scheduled Tribes geschaffen (vgl. Artikel 15, 16, 46, 244 und 342 der indischen Verfassung). Im Gegensatz zu den Unberührbaren stand der Staat hier vor dem Problem, dass sich viele Adivasi nicht integrieren lassen wollten. Eine solche Förderung in Anspruch zu nehmen, bedeutet bis zu einem gewissen Grad auch die Aufgabe der eigenen kulturellen Identität. Die Adivasi müssten sich darauf verlassen, dass die Unterstützung dauerhaft gewährt wird und sie müssten sich mit einer Gesellschaft auseinandersetzen, die ganz anders ist als ihre eigene Herkunftsgesellschaft. Das Verhalten der Adivasistämme in Bezug auf den Umgang mit der indischen Mehrheitsgesellschaft umfasst eine Skala von vollkommenem Rückzug aus Interaktion mit der indischen Gesellschaft bis zur Assimilation. Es ist für jeden einzelnen Adivasi ein Dilemma, zu entscheiden, wie sehr er sich auf die veränderten Lebensumstände einlässt. Die Isolation ist dabei ein Weg, der scheinbar Sicherheit bietet.⁷⁴ Doch ist die Isolation kein Weg, der den Adivasi einen Platz in der Moderne sichert. So haben Adivasi an vielen Orten Indiens Bewegungen initiiert, die ihre Bedürfnisse gegen die Übermacht des indischen Staates sichern sollen. K. S. Singh hat diese Bewegungen kategorisiert in Bewegungen für politische Autonomie, Bewegungen zur Erhaltung ihres Lebensraums, „Sanskritisierung“⁷⁵ und Kulturelle Bewegungen.⁷⁶ Teilweise haben sich auch Adivasi revolutionären Bewegungen wie den Naxaliten⁷⁷ angeschlossen, die das Staatssystem Indiens fundamental ändern wollen. Während es der

⁷⁴ Ebd., S. 205.

⁷⁵ Dies ist ein Terminus der indischen Sozialwissenschaft. Er wurde eingeführt von indischen Soziologen M. N. Srinivas und bezeichnet die Übernahme von Gebräuchen, Ritualen und Lebensweisen höherer Kasten durch niedrigere Kasten oder Kastenlose. Sanskritisierung ist eine Form der kulturellen Assimilation. Siehe: M. N. Srinivas: *Caste in Modern India and other Essays*. Bombay 1962. Ohne eine derartig pointierte Begrifflichkeit zu verwenden, finden sich hierzu übrigens bereits Überlegungen bei Max Weber: *Die Wirtschaftsethik der Weltreligionen II*. In: Ders.: *Religion und Gesellschaft*. Frankfurt a. M. 2006 [Erstmals 1916], S. 573ff.

⁷⁶ K. S. Singh (Hrsg.): *Tribal Movements in India*. Zwei Bände. New Delhi 1982.

⁷⁷ Bei den Naxaliten handelt es sich um eine maoistische kommunistische Gruppe, die im Guerillakampf versucht in Indien eine kommunistische Gesellschaft zu erkämpfen. Ihr Name leitet sich vom Ort der ersten Erhebung kommunistisch gesinnter Bauern, Naxalbari in Westbengalen, ab. Der Kampf der Naxaliten gegen den indischen Staat hält bis heute an.

britischen Kolonialregierung noch darum ging, diese kulturell ‚unangepassten‘ Menschen aus ihren Herrschaftsstrukturen fern zu halten, haben die Adivasi in zunehmendem Maße Kontakte mit den Vertretern der Republik Indien. Die Integration dieser Menschen ist eine zentrale Herausforderung für die Zukunftsfähigkeit der indischen Gesellschaft.⁷⁸

Die genaue Zahl der Adivasi zu bestimmen, ist kaum möglich. Allgemein wird angenommen, dass rund acht Prozent der indischen Bevölkerung den Scheduled Tribes angehören. Die Volkszählung von 1981 ergab, dass 7,7 Prozent der Bevölkerung den Scheduled Tribes angehörten, die Volkszählung von 1991 ergab einen Bevölkerungsanteil von 8,1 Prozent und die jüngste Zählung 2001 ergab einen Wert von 8,2 Prozent. Dabei sind die Stämme regional sehr unterschiedlich verteilt. In schwer zugänglichen Bundesstaaten wie Dadra and Nagar Haveli, Meghalaya, Mizoram, Nagaland und Lakshadweep sind zum Teil mehr als achtzig Prozent der Bevölkerung als Scheduled Tribes kategorisiert. Dagegen gibt es zahlreiche Bundesstaaten, in denen praktisch keine Scheduled Tribes leben und dies eine im Alltag vollkommen irrelevante Problematik ist. So machen die Scheduled Tribes in den Bundesstaaten Chandigarh, Delhi, Goa, Haryana, Pondicherry, Punjab und Uttar Pradesh weniger als 0,1 Prozent der Bevölkerung aus. In den Bundesstaaten, die einen durchschnittlicheren Bevölkerungsanteil an Scheduled Tribes aufweisen, bleiben diese bis heute bei vielen staatlichen Maßnahmen außen vor. So liegt die Lesekompetenz der Scheduled Tribes deutlich unter der der Gesamtbevölkerung. Bis 1961 konnten nur 8,5 Prozent dieser Bevölkerungsgruppe lesen, bis 1981 verdoppelte sich diese Zahl zwar fast auf 16,4 Prozent, der relative Abstand zur Gesamtbevölkerung hatte sich aber vergrößert.⁷⁹ Insbesondere hatten darunter die Menschen zu leiden, die in einem Bundesstaat lebten, in dem die Scheduled Tribes in der Minderheit waren. So konnten 1991 zwar bereits 29,6 Prozent der Menschen aus den Scheduled Tribes lesen, aber während in den Bundesstaaten Mizoram und Lakshadweep bereits über achtzig Prozent der Scheduled Tribes lesen konnten, waren es in den Minderheitenbundesstaaten Rajasthan und Andhra Pradesh weniger als zwanzig Prozent.⁸⁰ In diesen Staaten öffnete sich die soziale Schere zwischen den ausgeschlossenen Adivasi und der Mehrheit der Bevölkerung immer weiter. Hinzu kam, dass nur wenige Adivasi mehr als eine grundlegende Schulausbildung erhielten. Die Drop-out-rate, also der

⁷⁸ G. N. Devy: *A nomad called thief: reflections on Adivasi silence*. New Delhi 2006.

⁷⁹ Report of the National Commissioner for Scheduled Tribes 1992, S. 23.

⁸⁰ Ebd., S. 24.

Wert, der angibt wie viele Schüler einen Jahrgang nicht mehr besuchen, lag für die Secondary School – vergleichbar mit der Oberstufe des deutschen Gymnasiums – 1981 noch deutlich über neunzig Prozent. Die bereits oben angesprochene Untersuchung der Immatrikulationszahlen von zwölf staatlichen Universitäten 1991-1992 zeigte, dass mit rund sechs Prozent der Studierenden auch die Adivasi unterrepräsentiert waren.⁸¹ Ihre Unterrepräsentation nimmt aber nicht zu, je höher die Bildungslevel liegen. Das größte Problem scheint es zu sein, diese Menschen überhaupt für die Beteiligung an höherer Bildung zu gewinnen – sie weisen von den Gruppen innerhalb der indischen Gesellschaft die niedrigste Alphabetisierungsrate auf – danach scheinen die Förderprogramme und die regionalen Unterschiede die Adivasi zu begünstigen.⁸²

Im Gegensatz zur Gruppe der Kastenniedrigen teilt sich somit die Gruppe der Adivasi in zwei Bereiche: In den Bereich der Adivasi, die erkennen, dass sie von einer größeren Verquickung mit der indischen Majoritätswirtschaft profitieren und diejenigen Adivasi, die eher in der traditionellen Subsistenzwirtschaft ihrer Gruppe verbleiben möchten. Für Adivasi, die sich aufgeschlossen gegenüber der Mehrheitsgesellschaft zeigen, bestehen relative Aufstiegschancen. Diese Tendenz zeigt sich nicht nur im Bildungssystem, sondern auch bei der Betrachtung des wirtschaftlichen Erfolges der Adivasi. Amtliche Statistiken zeigen, dass der Anteil der Menschen, die unter der Armutsgrenze liegen, in der Gruppe der Scheduled Tribes am Höchsten ist. Lebten 1977-78 noch 48,3 Prozent aller Inder unter dieser Grenze, waren es bei den Scheduled Castes 56,3 Prozent und bei den Scheduled Tribes sogar 68,1 Prozent.⁸³ Mit zunehmendem Wohlstand sank der Anteil jener in der Gesamtbevölkerung bis 1987-88 auf nur noch 29,9 Prozent. In der Gruppe der Scheduled Castes waren immerhin noch 41,5 Prozent der Menschen von extremer Armut betroffen, bei den Scheduled Tribes lebte mit 49,9 Prozent jedoch fast die Hälfte unter der Armutsgrenze.⁸⁴ Dafür ist in der Gruppe der Scheduled Tribes der Anteil der unfreien Landarbeiter weit geringer als in der Gruppe der Scheduled Castes. Wie bereits oben erläutert, waren es bei ihnen 1991 rund 50 Prozent der arbeitenden Bevölkerung, die sich als unfreie Landarbeiter verdingen. Bei den Scheduled Tribes war fast jeder Dritte (32,7 Prozent) unfrei in der Landwirtschaft tätig. Der größte Teil der Adivasi ging selbständiger Arbeit in der Landwirtschaft nach. Mit 54,5 Prozent der arbeitenden Be-

⁸¹ Ebd. 1995, S. 24.

⁸² Ebd., S. 17f.

⁸³ Ebd., S. 53.

⁸⁴ Ebd.

völkerung war diese Gruppe hier weit stärker vertreten als die Scheduled Castes, bei denen nur 25,4 Prozent sich auf dem eigenen Feld verdingen konnten.⁸⁵ Strukturell unterscheiden sich die Adivasi von den Unberührbaren dadurch, dass sie zwar weit selbständiger wirtschaften, davon aber häufig schlechter leben können. Diese Sonderstellung zeigt sich auch bei der Angestelltenzahl im Dienstleistungssektor. Wie auch die Scheduled Castes hatten die Scheduled Tribes am Wachstum im tertiären Sektor nur einen sehr geringen Anteil. Während in den Zensen 1961 bis 1991 der Anteil der Arbeitstätigen, der angab in ‚anderen Berufen‘⁸⁶ tätig zu sein, um 24,1 Prozent wuchs, stieg er in der Gruppe der Scheduled Tribes nur um 2,2 Prozent.⁸⁷ Während der Tertiäre Sektor in der Gesamtbevölkerung allmählich zu einem bedeutsamen Wirtschaftsfaktor wuchs, profitierten die Scheduled Tribes davon kaum.

Im öffentlichen Dienst gestaltete sich die Rolle der Adivasi weit positiver. Die Quotenregelung für die Scheduled Tribes lag bis 1970 bei fünf Prozent der Neueinstellungen, danach wurde sie auf 7,5 Prozent festgelegt. Selbst wenn die Quote bei den Einstellungen griff, führte sie nicht dazu, dass bei den verbleibenden Mitarbeitern die Adivasi entsprechend ihres Bevölkerungsanteils vertreten waren. So waren 1965 nur 2,25 Prozent der Staatsbediensteten Mitglieder der Scheduled Tribes, dieser Anteil stieg sukzessive bis 1985 auf 4,66 Prozent und bis 1995 auf 5,78 Prozent.⁸⁸ Damit waren die Adivasi relativ stärker im öffentlichen Dienst vertreten als in der Privatwirtschaft. Ihre quantitative Unterrepräsentation lag sicher auch daran, dass in dieser Gruppe die Bereitschaft, sich in die indische Gesellschaft zu integrieren, weit geringer war. So entsprach der Anteil der Adivasi im öffentlichen Dienst ungefähr dem Anteil der Adivasi an den Hochschulen. Es sind vor allem die kulturellen Hürden bis zur Integration in die indische Gesellschaft, die hier von vielen Betroffenen nicht genommen wurden.

In der LIC waren die Scheduled Tribes zu Beginn kaum vertreten. So machten sie 1975 im öffentlichen Dienst bereits 2,94 Prozent der Angestellten aus, in der LIC lag ihr Anteil aber zur gleichen Zeit bei nur 0,46 Prozent. Erst Anfang der 1980er Jahre scheint die gezielte Förderung der Scheduled Tribes eingesetzt zu haben. Von 0,65 Prozent 1980 verdreifachte sich der Anteil der Scheduled Tribes bei den Angestellten auf 2,14 Prozent 1985. Dennoch lag er damit um mehr als die Hälfte niedriger als der Anteil der

⁸⁵ Zahlen für 1991, siehe Ebd., S. 54.

⁸⁶ Siehe oben, S. 366.

⁸⁷ Report of the National Commissioner for Scheduled Tribes 1995, S. 54.

⁸⁸ <http://ncsc.nic.in/index2.asp?sid=164>

Scheduled Tribes im öffentlichen Dienst. Besonders auffällig ist, dass die Scheduled Tribes in den niedrigsten Lohngruppen am stärksten vertreten waren. In der niedrigst dotierten Lohngruppe IV wuchs ihr Anteil von 1,81 Prozent (1975) auf 4,65 Prozent (1985). Dagegen gab es kaum Adivasi in der Führungsebene der LIC. In der Lohngruppe I waren 1975 nur zwei Angestellte Mitglieder der Scheduled Tribes. Das ist sehr bemerkenswert, denn ganze Bundesstaaten sind von Stämmen geprägt. Da es zum Beispiel auch in Meghalaya oder Lakshadweep Niederlassungen der LIC gab, müssen dort die Leitungsfunktionen wohl mit Auswärtigen besetzt worden sein. Bis 1985 stieg die Zahl der Adivasi unter den leitenden Angestellten auf 40. Diese Verzwanzigfachung bedeutete letztlich aber auch nur, dass die Scheduled Tribes 0,69 Prozent der Personen in der Führungsebene ausmachten.

Festzuhalten bleibt, dass die Adivasi in der LIC nahezu keine Rolle spielten. Auch was die Umsetzung der Gleichstellungspolitik betrifft, waren sie deutlich unterrepräsentiert. Nur in der Lohngruppe IV wurde teilweise ein angemessener Anteil der Stellen an diese Minderheit vergeben. Insgesamt scheinen die Adivasi kaum Möglichkeiten in der LIC gehabt zu haben – nicht nur in totalen Zahlen, sondern auch in Relation zu ihren persönlichen Berufsaussichten. So kamen 1986 immerhin 9,2 Prozent der LIC-Bediensteten aus Scheduled Castes. Aus Scheduled Tribes entstammten damals nur 2,5 Prozent. In Relation zur Bevölkerung wäre zu erwarten gewesen, dass ungefähr halb so viele Mitglieder aus Scheduled Tribes in der LIC beschäftigt wären, wie aus niedrigen Kasten. Während Kastenniedrige in den unteren Gehaltsgruppen Ende der 1980er Jahre angemessen oder sogar überproportional beschäftigt waren, kann davon für die Scheduled Tribes nicht die Rede sein. Eine Erklärung hierfür mag die unterschiedliche regionale Verteilung der Scheduled Tribes liefern. Während sie in wirtschaftlich abgelegenen Bundesstaaten große Anteile – in manchen Staaten sogar die Majorität – bildeten, sind sie in den Wirtschaftszentren – Mumbai, Delhi, Bangalore, Kalkutta und Pune – kaum vertreten. Unter ihnen war der Anteil derer, die in diese Großstädte wanderte, besonders gering. Ein weiterer Erklärungsansatz mag in der Verbreitung des Senioritätsprinzips in der LIC gelegen haben. Wie oben festgestellt worden war, erreichten Angestellte die oberste Lohnstufe zumeist erst nach langem Dienst für das Unternehmen. Doch bis Anfang der 1970er Jahre waren kaum Adivasi in der LIC beschäftigt gewesen. Es ist zu vermuten, dass der dienstliche Aufstieg zu lange dauerte, so dass innerhalb der

hier betrachteten zwei Dekaden nur sehr wenige Adivasi den Aufstieg bis in die oberen Hierarchieebenen schafften.

Die Adivasi konnten den Karriereanforderungen eines Versicherungsmanagers kaum gerecht werden. Es kamen in dieser Gruppe damit zweierlei Faktoren zusammen. Zum einen die geringe Verbindung mit der modernen Finanzwelt, zum anderen die traditionelle Gütergemeinschaft innerhalb des eigenen Stammes, die eine Versicherungsabsicherung besonders unattraktiv erscheinen ließ.

ÜBER DIE VERSICHERUNGSVERTRETER

Die Rolle der Versicherungsvertreter nach der Verstaatlichung

Versicherungsvertreter hatten nach der Verstaatlichung der Lebensversicherung einen schweren Stand. Ihr Image war schlecht, der Versicherungsvertreter galt in Indien als ein Betrüger, der nur an Neugeschäft interessiert sei, ohne sich für die Bedürfnisse der Versicherungsnehmer zu interessieren. Die Verstaatlichung wurde unter anderem damit begründet, dass Versicherungsvertreter einen Großteil des Geschäfts so requirierten, dass sie sich vor allem hohe Kommissionen einstreichen konnten. Das Interesse der Versicherungsnehmer sei ihnen egal. Finanzminister Deshmukh selbst hatte in der Debatte um die Verstaatlichung behauptet, dass die meisten Versicherungsvertreter „Dummköpfe“ seien, deren „hauptsächliche Tätigkeit in der Suche nach der Weitergabe illegaler Rabatte“ bestände.¹

Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass sie schlecht qualifiziert waren. Es gab bis zur Verstaatlichung keine Zertifizierung für Versicherungsvertreter. Ein junger Mann konnte zu einer Versicherung gehen, damit diese ihn als Versicherungsvertreter beschäftigte. Akzeptierte ihn diese Versicherung nicht, hätte ihn die nächste genommen.

Ein Risiko dieser Praxis war, dass die Versicherungen Betrügern zum Opfer fallen konnten. So wurde der Fall eines jungen Versicherungsvertreters bekannt, der ankündigte, eine Reise zu machen. Nach Abschluss der angeblichen Reise legte er Versicherungspolice über eine hohe Summe vor, kassierte seine Provision und

¹ Lok Sabha Debates, 29. Februar 1956, S. 1140.

verschwand spurlos. Die angeblich von ihm gewonnenen Kunden existierten aber nicht.²

Trotz ihres schlechten Images waren die Vertreter das Rückgrat der Lebensversicherung vor der Verstaatlichung. Als sie gegründet wurde, verfügte die LIC über 219.000 Versicherungsvertreter. Sie arbeiteten dort, wo sich die Eröffnung einer eigenen Versicherungsfiliale nicht lohnte. Sie machten auch Geschäfte in den Slums, in denen nur niedrige Provisionszahlungen zu erwarten waren und gingen von Tür zu Tür, um ihre Provisionen zu kassieren.

Bei der Verstaatlichung hatte sich das Finanzministerium eine einfache Übernahme dieser Vertreter in den Dienst der LIC vorgestellt. Deshalb hatte es weitgehend auf die Entwicklung eines *Code of Conduct* für Versicherungsvertreter verzichtet. Nicht die Versicherungsvertreter seien Schuld an der Preisschlacht – so wurde nun suggeriert – sondern der kapitalistische Konkurrenzkampf zwischen den Versicherungen. Das Finanzministerium ging davon aus, durch die Schaffung eines einheitlichen Unternehmens die vielen Versicherungsvertreter ohne Probleme in die LIC integrieren zu können. Dieser Umgang mit den Vertretern stand im scharfen Kontrast zu den Äußerungen derselben Kongresspolitiker vor der Verstaatlichung. Aus den vermeintlich schlechten Menschen, die es stärker zu kontrollieren galt, waren nun geschätzte Partner geworden.

Bereits im Juli 1957 legte die LIC ein einheitliches „Manual for Agents“ vor. Dieses „Handbuch für Vertreter“ war vor allem ein Ratgeber, der die zahlreichen Versicherungsvertreter motivieren sollte, auch für die LIC zu arbeiten. So war ein Großteil dieser Veröffentlichung der Selbstlegitimation verstaatlichter Versicherung gewidmet. Entsprechend beginnt das erste Kapitel des 168 Seiten umfassenden Werkes mit einem kurzen geschichtlichen Abriss der Versicherung – so wie sie das Finanzministerium sehen wollte: Ohne sie namentlich zu erwähnen, wird das Scheitern der Albert Life und der Equitable als Auslöser für die Gründung der indischen Versicherung angegeben. Die Bombay Mutual und die Oriental wurden als die ersten indischen Versicherungen deklariert. Sie seien in Opposition zu den britischen

² S. R. Bhawe (Hrsg.): *Saga of Security. Story of Indian Life Insurance 1870-1970*. Bombay 1970, S. 187.

Versicherungen gegründet worden.³ Diese Reduktion von Komplexität und die Darstellung, dass indische Versicherungen vor allem aus patriotischem Interesse entstanden seien (und nicht wie überall auf der Welt aus unternehmerischem Gewinnstreben), führte zu der Folgerung, dass nun eine weitere Stufe der Entwicklung von Versicherung erreicht worden sei. Dazu wurde der Finanzminister Deshmukh aus seiner Rede anlässlich der Verstaatlichung zitiert: „Die Verstaatlichung der Lebensversicherung wird ein weiterer Meilenstein an der Straße sein, die unser Land gewählt hat, um sein Ziel einer sozialistischen Gesellschaft zu erreichen.“⁴

Dieses erste Manual for Agents war durchgehend eine Propagandaschrift, mit der die Versicherungsvertreter für die LIC gewonnen werden sollten. So wurde zum Beispiel das Kapitel zu den Anweisungen an die Versicherungsvertreter mit „Instructions and hints to agents“ überschrieben. Das Werk warb also mit Hinweisen anstatt klaren Anordnungen um das Wohlwollen der Versicherungsvertreter. In diesem Kapitel fehlte es gänzlich an der Schärfe im Ton späterer Auflagen. Besonders bemerkenswert ist auch der Abschnitt drei des Manuals, in dem es darum geht „Wie man ein erfolgreicher Vertreter ist“. So kulminiert dieser ganze Abschnitt in zwölf „guten Angewohnheiten [habits]“, die dem Vertreter als „gutem und unabhängigen [!] Geschäftsmann nahe gelegt werden: 1. Arbeite gewissenhaft* und beharrlich an einem definierten Ding. 2. Plane heute die Arbeit für morgen, tu heute was du gestern geplant hast. 3. Schließe so viele Kontakte wie möglich mit den richtigen Leuten. 4. Finde so viel über Menschen heraus wie möglich. 5. Fange jeden Morgen pünktlich an und gehe jeden Morgen zur Arbeit. 6. Bewahre einen gewissen Zeitraum zur Erholung. 7. Halte deine Aufzeichnungen in Ordnung. 8. Beginne jeden Morgen mit der *schwersten* Arbeit. 9. Verwende maximale Zeit um Gelegenheiten zu ergreifen.** 10. Verfüge über ein gekonntes und effizientes Auftreten. 11. Studiere und analysiere den Markt. 12. Verfolge das Ziel, dich selbst weiterzuentwickeln.“⁵

Die LIC-Führung suggerierte den Versicherungsvertretern anfangs eine aufgeschlossene Haltung. Ihnen wurde das Bild vermittelt, dass sie als eigenständige Geschäftsleute ernst genommen würden. Neben diesen werbenden Worten existierte

³ Manual for Agents 1957, S. 13-15.

⁴ Ebd., 15.

* Das Wort diligent lässt sich sowohl als gewissenhaft, fleißig als auch als sorgfältig übersetzen. Es entbehrt eines Äquivalents in der deutschen Sprache.

** Der Ausdruck „presence of prospects“ lässt sich wortwörtlich nicht übertragen, deshalb hier sinngemäß als die zu ergreifende Gelegenheit übersetzt.

⁵ Manual for Agents 1957, S. 68f. Hervorhebung im Original.

ansonsten keine reelle Anreizpolitik für Versicherungsvertreter, Privilegien oder Vergünstigungen, um sie stärker an das Unternehmen zu binden. Das Manual for Agents war ein Lockmittel, das von der neugegründeten LIC verschickt wurde, ohne jemals seine Wirkung zu reflektieren. Die LIC stellte sich ihren neuen Partnern vor, warb in selbstverklärender Weise für sich als neuen Akteur, hatte aber weder eine Programmatik, was mit den Versicherungsvertretern geschehen sollte, noch erwartete sie von diesen eine inhaltliche Rückmeldung.

Wie auf dieser kommunikativen Ebene veränderte sich zu dieser Zeit auch das Verhältnis von Versicherung und Versicherungsvertretern fundamental. Es war klar, dass für die LIC keine Notwendigkeit mehr bestand, sich ein solch umfangreiches und gut bezahltes Netz an Versicherungsvertretern zu leisten, wie es zuvor für die privaten miteinander konkurrierenden Versicherungsunternehmen bestanden hatte. Gerade die Vielzahl von Versicherungsvertretern und deren vermeintlich zu hohe Provisionen waren Gründe gewesen, die im Zuge der Verstaatlichung beklagt worden waren.⁶

Die neuen Konditionen wurden den Versicherungsvertretern alternativlos angeboten. Die Provisionen wurden nun gedeckelt. Sie waren zwar zuvor normativ begrenzt gewesen, in der Praxis war dies durch Boni und andere Vorteile umgangen werden. Hinzu kam die begrenzte Anzahl an Versicherungsarten, die die LIC anbot, sowie der Ausschluss großer Teile potentieller Versicherungsnehmer. Spezielle Konditionen für religiöse, kulturelle oder berufliche Gruppen sah die LIC nicht vor. Faktisch bedeutete dies für viele Vertreter, dass sie weit mehr Aufwand betreiben mussten, um den gleichen Ertrag wie vor der Verstaatlichung zu erzielen. Dabei konnten sie ihren Kunden nur noch ein deutlich reduziertes Angebot an Policen anbieten. Trotz des formalen Beibehaltens ihrer Eigenständigkeit hatten die Versicherungsvertreter nun eine deutlich geschwächte Machtposition inne, denn sie konnten nun nicht mehr einfach ihren Arbeitgeber wechseln.

Somit lässt sich nachvollziehen, dass viele Versicherungsvertreter sich bald nicht mehr mit der Lebensversicherung beschäftigten. Zum Teil werden sie sich anderen Branchen zugewandt haben, zum Teil werden sie diese zusätzliche Einnahmequelle haben versiegen lassen, oder sich der Sachversicherung zugewandt haben.

⁶ Lok Sabha Debates 3. März 1956, Sp. 1495f.

Im Laufe des Jahres 1958 bereinigte die LIC ihre Angaben zu den Versicherungsvertretern. Für den Zeitpunkt der Verstaatlichung wurde von 219.000 Versicherungsvertretern ausgegangen,⁷ diese Zahl stieg bis 1958 auf 230.604, wobei eine Revision in diesem Jahr ergab, dass über die Hälfte dieser Versicherungsvertreter nun nicht mehr aktiv war. Demnach lag die tatsächliche Anzahl bei 119.994 Versicherungsvertreter. 1959 stieg ihre Zahl dank zahlreicher Neurekrutierungen wieder auf 139.821 Versicherungsvertreter. Im Grunde hatte die Zahl derjenigen, die Versicherungen verkauften, deutlich abgenommen. Viele der gerade erst angeworbenen Vertreter zeichnen kein Geschäft und der Verlust von erfahrenen Versicherungsvertretern brachte einen Qualitätsverlust in der Betreuung der Versicherten. *Ex post* lässt sich diagnostizieren, dass mit der Verstaatlichung die Kundenbetreuung von der vertreterorientierten zur büroorientierten Versicherung umgestellt wurde. Statt einem Verhältnis von zehn Versicherungsvertretern auf einen Versicherungsangestellten zum Zeitpunkt der Verstaatlichung betrug die Relation der Vertreter zu den Angestellten fünf Jahre danach nur noch 3,5 zu 1. Dieser Wert sank bis 1979 noch weiter auf 2,1 zu 1 ab. Erst danach erholte er sich wieder.⁸

Das Filialgeschäft rückte immer stärker in den Fokus der Arbeit der LIC. Dabei wurden die Vorzüge dieser Vertriebsform hervorgehoben. Die Filiale könne, so die Überzeugung der LIC, eine weit bessere Kundenbetreuung leisten, als ein Versicherungsvertreter. War bei der Verstaatlichung kritisiert worden, dass Vertreter vielfach Geschäft zeichnen und dann für ihre Kunden nicht mehr greifbar waren, so wurde dem jetzt die kontinuierliche Betreuung durch die Filiale gegenüber gestellt.

In der Tat scheinen diese Vorhaltungen berechtigt: Es gab vor Gründung der LIC keine Aus- und Weiterbildung für Versicherungsvertreter und keine Publikation, die dem *Manual for Agents* vergleichbar war. Die Qualifikation eines Versicherungsvertreters hing demnach vom Bemühen der ihn beauftragenden Versicherungs-

⁷ Die Zahl von 219.000 Versicherungsvertretern wird hier als weit zu niedrig begriffen. Abgesehen von der Tatsache, dass es sich hierbei offensichtlich nur um einen gerundeten Wert handelt, wurden im darauf folgenden Jahr angeblich 41.808 neue Versicherungsvertreter gewonnen und 7.542 schieden aus. Damit kam man aber auf 207.373 Versicherungsvertreter. Wie sich die aus dieser Rechnung resultierende Differenz von über 45.000 Versicherungsvertretern erklären lässt, bleibt offen. Auch scheint der Wert von 41.808 neugewonnenen Versicherungsvertretern etwas hoch und die nur 7.542 ausscheidenden Versicherungsvertretern im Vergleich mit den Zahlen der nachfolgenden Jahre deutlich zu niedrig. Es ist deshalb davon auszugehen, dass es vor der Verstaatlichung über 270.000 Versicherungsvertreter gegeben hatte, die LIC diesen extremen Verlust an Infrastruktur nicht zugeben wollte. Mangels unabhängiger Zahlen bleibt diese These aber unbelegbar.

⁸ Eigene Berechnung nach den Angaben in den Annual Reports der LIC 1958 bis 1979-80.

gesellschaft und seiner persönlichen Bereitschaft, sich weiterzuqualifizieren, ab. Die Versicherungsvertreter der 1950er Jahre waren wohl in der Mehrzahl Persönlichkeiten, die sich und somit Versicherungspolicen ihren Mitmenschen besonders gut verkaufen konnten. Dabei scheinen sie eine Varianz an Berufsfeldern abgedeckt zu haben. Vom Lebensmittelhändler an der Straßenecke, der sich ein Zubrot verdiente, über den jungen Mann, der von Haustür zu Haustür ging, bis zum Dorfältesten, der in seinem Umfeld alle gut abgesichert wissen wollte.⁹

Andererseits hatten die Versicherungsvertreter, verglichen mit den Angestellten, häufig den engeren Kontakt zu den Versicherten. So zuverlässig die Dienstleistung einer Filiale auch erschien, so setzte sie doch voraus, dass der Versicherte sie selbst aufsuchte. Der Kontakt nicht nur in der Filiale, sondern auch durch regelmäßige Besuche des Vertreters, konnte somit die Geschäftsbeziehung erheblich vereinfachen.

Trotz der Tatsache, dass in der LIC das Geschäft zu großen Teilen auf die Filialen verlagert wurde, blieb das Geschäft über die Versicherungsvertreter der Hauptvertriebsweg, um neue Kunden zu gewinnen. Es waren die Versicherungsvertreter, die neue Märkte erschlossen, von sich aus auf neue Familien zugingen und somit für die LIC den Boden für Geschäftsabschlüsse bereiteten. Es gibt keine aufgeschlüsselten Daten darüber, wie sich dieser Vertriebsweg im Vergleich zum Filialgeschäft für die LIC auszahlte. Das ist erstaunlich, denn schließlich wollte die LIC nach marktwirtschaftlichen Kriterien funktionieren und hätte demnach sicher den Erfolg ihrer Vertriebswege messen wollen. Doch das geschah nicht. Sie erfasste zwar, in welcher regionalen Vertretung das Geschäft getätigt wurde, aber nicht, ob es die Existenz dieser Niederlassung war, die das Geschäft begünstigt hatte oder ob durchaus auf diese Niederlassung hätte verzichten können, da in der Region erfolgreich operierende Vertreter existierten. Auch führte die LIC keine Statistik bezüglich der Drop-Out-Quote von Policen, also welcher Anteil des geplatzten Geschäfts von Vertretern und welcher Anteil von Festangestellten getätigt wurde. Es ist deshalb nur durch Sekundärinformationen abzuleiten, wie sehr die LIC in Wirklichkeit auf den Vertreter als Vertriebsweg angewiesen war.

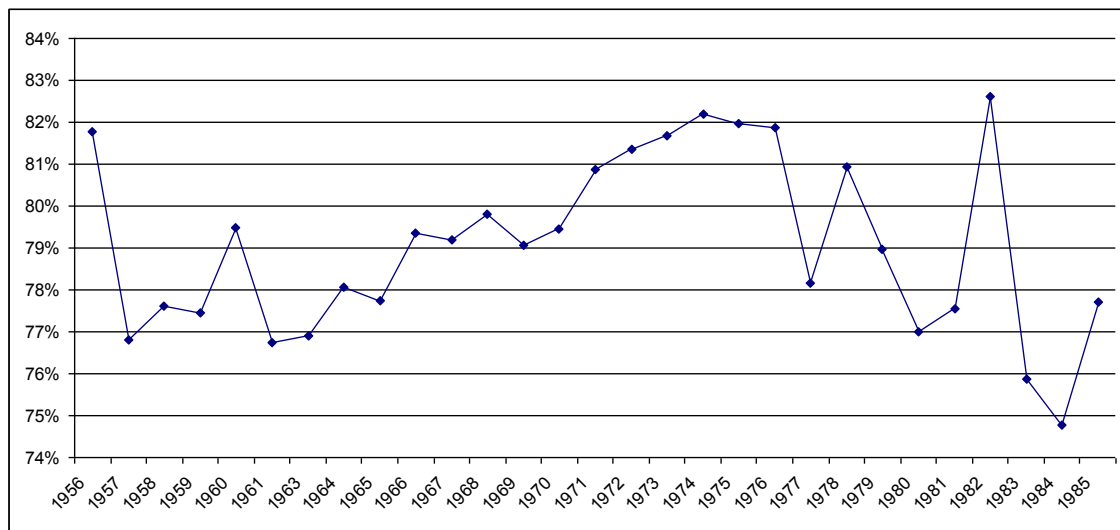
Ein Indikator dafür sind die Betriebsausgaben. Es ging bei der Verstaatlichung darum, die Verwaltungskosten (*Expenses of management*) so niedrig wie möglich zu halten. Die Ausgaben für Versicherungsvertreter sollten gesenkt werden, denn sie waren stets

⁹ Siehe zur Vertreterstruktur vor der Verstaatlichung oben, S. 112.

ein großer Kostenfaktor der LIC. Rund ein Drittel ihrer Verwaltungsaufwendungen ging in Form von Provisionen an die Versicherungsvertreter. Diese Situation spiegelt ein Dilemma in der LIC-Politik wieder. Einerseits definierte sie sich sehr stark über die Größe des Neugeschäfts, andererseits hatte sie das ausdrückliche Ziel, Ausgaben, die nicht den Versicherungsnehmern zugute kamen, zu reduzieren. Es ging darum, eine Balance zu finden zwischen dem angestrebten Neugeschäft und dem Umstand, dass bevorzugt Geschäft über die Niederlassungen abgewickelt wurde. Aus diesen Zahlen lässt sich ableiten, wie viele Policen durch Versicherungsvertreter verkauft wurden. Da bekannt ist, dass die LIC 40 Prozent der Erstjahresprämie und fünf Prozent der Prämienzahlungen der Folgejahre den Vertretern zukommen ließ und sowie die Höhe dieses Ausgabepostens, können die Relationen des Vertretergeschäfts zum Gesamtgeschäft abgeleitet werden. So zahlte die LIC im ersten Jahr nach ihrer Gründung 75,5 Mio. Rupien als Provisionen an Vertreter. Die Einnahmen aus den Erstjahresprämien beliefen sich in diesem Jahr auf 137,2 Mio. Rupien, die Einnahmen aus Folgeprämienzahlungen auf 743,5 Mio. Rupien. Werden diese Zahlen zugrunde gelegt, ergibt sich ein Wert von 82 Prozent des Geschäftes, für das Versicherungsvertreter Provisionen erhielten. Das ist ein hoher Anteil angesichts dessen, dass nach der Verstaatlichung nicht jedes Geschäft jeweils einem Vertreter zuzuordnen war. In den folgenden Jahren kürzte die LIC die Kommissionen der Vertreter.¹⁰ Damit war sie sehr schnell erfolgreich: Schon 1958 war der Anteil des Vertretergeschäfts auf 77 Prozent gesunken. Angesichts der Tatsache, dass hier nur die kumulativen Werte für Alt- und Neugeschäft vorliegen, wird ein deutlicher Einbruch des vertretergedeckten Neugeschäfts diagnostiziert. Doch der Anteil des Vertretergeschäfts stabilisierte sich bald, drei Viertel ihrer Policen verkaufte die LIC kontinuierlich über Versicherungsvertreter (vgl. Diagramm 18).

¹⁰ Hierzu insbesondere die massive Kritik an dieser Praxis durch das Era-Sezhiyan-Komitee. (Government of India. Ministry of Finance: Report of the Committee to Review the Working of LIC. Delhi 1980, S. 101-104.)

Diagramm 18: Anteil des durch Versicherungsvertreter gezeichneten Neugeschäfts (Versicherungssumme) in der indischen Lebensversicherung 1956 bis 1986-87¹¹



Erstaunlich ist, dass die Zahl der Versicherungsvertreter nicht äquivalent zu den von ihnen verkauften Policen zunahm. Hatte 1957/58 jeder Vertreter im Durchschnitt vier Policen verkauft, verdoppelte sich die Zahl der neu abgeschlossenen Policen pro Vertreter bis Mitte der 1960er Jahre auf acht. Die Vertreter hatten gelernt, unter den veränderten Bedingungen der Verstaatlichung effektiv zu arbeiten. 1960 waren die pro Kopf gezahlten Kommissionen – trotz des Einschnitts im Geschäft aufgrund der Verstaatlichung – wieder auf 659 Rupien gestiegen. Das entspricht in etwa dem halben jährlichen Einkommen eines Industriearbeiters.¹² Das war kein geringes Einkommen, doch fiel es sicher schwer den Lebensunterhalt davon zu bestreiten, zumal jeder Versicherungsvertreter auch noch zahlreiche Aufwendungen, die er von seinen Kommissionen abziehen musste, hatte.

¹¹ Berechnung aufgrund der LIC Annual Reports 1956 bis 1986-87. Die Werte sagen nicht kausal aus wie viel Geschäft durch die Vertreter gezeichnet wurde, aber da die LIC jedem Vertreter vierzig Prozent der Erstjahresprämie und fünf Prozent der laufenden Prämie auszahlte, lässt sich anhand der Kommissionszahlungen im jeweiligen Jahr allein die Ausgabe in diesem Jahr bemessen. Es floss also in die jährliche Kommissionszahl zu rund 60 Prozent das Neugeschäft und zu rund 40 Prozent das Bestandsgeschäft ein. Die hier angegebenen Werte enthalten also zu einem Großteil je das Geschäft der Vorgängerjahre.

¹² Vgl. die Berechnungen in V. K. R. V. Rao: *India's National Income, 1950-1980. An Analysis of Economic Growth and Change*. New Delhi; Beverly Hills; London 1983, S. 130.

Umdenken in der Beziehung zu den Versicherungsvertretern

Ab der Mitte der 1960er Jahre beschäftigte sich die Leitung der LIC näher mit der Rolle der Versicherungsvertreter. Im Vordergrund der jetzt einsetzenden Überlegungen sah sie vor allem die enormen Kosten, welche die Vertreterorganisation dadurch verursachte, dass sie die Versicherungsnehmer falsch informierten. Eine Ursache wurde in der hohen Fluktuation der Versicherungsvertreter gesehen. Jährlich verließ mehr als ein Viertel der Versicherungsvertreter die LIC. Nur wenige von ihnen waren über viele Jahre für die LIC aktiv. Ab 1964 erfasste die LIC auch, wie lange ein Versicherungsvertreter bereits für sie aktiv gewesen war. Danach waren weniger als 15 Prozent länger als fünf Jahre für die LIC tätig und nach einem Jahr lediglich die Hälfte der neu rekrutierten Versicherungsvertreter.

Tabelle 26: Anzahl und prozentualer Anteil der Versicherungsvertreter eines Rekrutierungsjahrgangs, die 1964 noch aktiv waren¹³

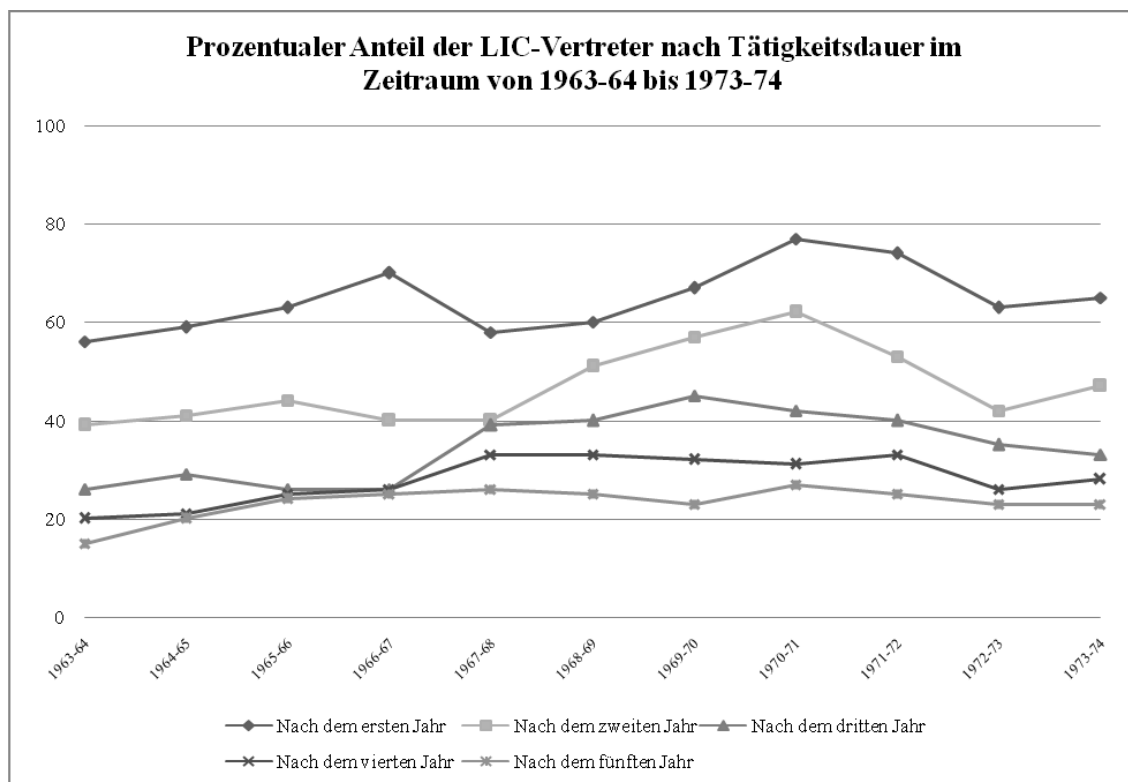
	1958 und früher	1959	1960	1961	1962	1963	1964
Prozent	15	17	21	24	35	56	100
Zahl				14.317		48.794	62.872
Insgesamt 1964 aktiv							174.001

Zu Beginn der 1960er Jahre wurden mehr als drei Viertel des Lebensversicherungsgeschäfts in Indien von Berufsanfängern abgewickelt, wobei die meisten weniger als zehn Kunden akquirierten. Nur die wenigsten Versicherungsvertreter hatten eine professionelle Einweisung erhalten. Eine langfristige Kundenbetreuung, wie sie von der LIC gewünscht wurde, konnten sie nicht gewährleisten. Es waren vor allem junge Menschen, die dieses Geschäft als Übergangsanstellung ausübten, sowie Familienmitglieder, die ihr gesamtes Umfeld versicherten, dafür einmalig eine Kommission erhielten, das Geschäft jedoch nicht ausweiteten. Damit hatte die LIC weiterhin das Problem, dass der größte Teil des Versicherungsgeschäfts von unqualifiziertem und nur an schnellem Geld interessiertem Personal ausgeübt wurde. Nicht – wie von der LIC öffentlich bekannt gemacht – das

¹³ Annual Report der LIC für 1964, eigene Berechnung der Personenzahl auf Grundlage der Angaben in den vorhergehenden Jahrbüchern.

höher qualifizierte Personal in den Filialen schloss die Majorität des Geschäfts ab, sondern nach wie vor unqualifizierte Glücksritter. Was sich gewandelt hatte, war die Entlohnung dieses Personals. Die LIC zahlte nicht mehr wie einige private Gesellschaften mehr als vierzig Prozent der Erstjahresprämien an diese Vertreter. Andererseits waren die niedrigen Provisionen wohl eine Ursache für die hohe Fluktuation der Vertreter, da die von der LIC gezahlte Kommission im Regelfall nicht für die professionelle Niederlassung als Versicherungsvertreter reichte. Insofern hatte das Verhalten der LIC gegenüber ihren Vertretern selbst erst die Voraussetzung dafür geschaffen, dass selbst in ländlichen Gegenden ein im Vergleich teures Filialgeschäft notwendig wurde.

Diagramm 19: Prozentualer Anteil der LIC-Vertreter nach Tätigkeitsdauer im Zeitraum von 1963-64 bis 1973-74 ¹⁴



Die 1964 erstaunlich niedrigen Zahlen langfristiger Vertretertätigkeit für die LIC setzten sich in den nachfolgenden Jahren fort (vgl. Diagramm 19). In jedem Jahr verließ

¹⁴ Angaben der LIC Annual Reports 1963-1973.

rund ein Drittel der neu rekrutierten Versicherungsvertreter die LIC wieder. Nach zwei Jahren war in der Regel schon über die Hälfte der Versicherungsvertreter nicht mehr für die LIC aktiv. Erst in den darauf folgenden Jahren stabilisierte sich die Anzahl der für die LIC aktiven Vertreter und nahm nur noch langsam ab. Die meisten Versicherungsvertreter waren für diese Tätigkeit nicht qualifiziert. Die staatliche Kommission für Administrative Reformen (ARC)¹⁵ stellte 1967 fest, dass von 166.523 Versicherungsvertretern nur 32.434 eine Schulung für ihre Tätigkeit erhalten hatten.¹⁶ Die anderen 134.111 Vertreter gingen ihrer Tätigkeit weitgehend nur auf Grundlage der ihnen zur Verfügung gestellten schriftlichen Unterlagen nach. In einem Land, in dem zu dieser Zeit die Analphabetenrate noch deutlich über fünfzig Prozent lag,¹⁷ wird die Ausführung dieser Tätigkeit weitgehend fehlerhaft gewesen sein. Hinzu kommt, dass die wichtigen Unterlagen von der LIC nur auf Englisch und Hindi zur Verfügung gestellt wurden. Indien verfügt aber über dreißig verschiedene Amtssprachen. Nur eine urbane Oberschicht beherrscht Englisch auf muttersprachlichem oder vergleichbarem Niveau und in Südindien ist Hindi kaum verbreitet. Neben der grundsätzlichen Schwierigkeit, die Vorgänge des Versicherungswesens zu verstehen, kam die Sprachbarriere hinzu. Der Versicherungsvertreter musste für seine Kunden das, was ihm an Informationen zur Verfügung gestellt worden war, übersetzen.

Im *Yogakshema*, der Hauszeitschrift der LIC, wurden zumindest für einige der indischen Sprachen offizielle Übersetzungen für Versicherungstermini angeboten. Doch diese Zeitschrift ging in erster Linie an die Mitarbeiter der LIC und wurde den Versicherungsvertretern nur vermittelt durch die Filialen zugänglich gemacht. Das bedeutet, dass die Versicherungsvertreter in der Praxis einen sprachlich und kulturell bedingten Interpretationsraum hatten, wie sie Versicherung verstanden. Dagegen war für die LIC bei dem von ihnen abgeschlossenen Geschäft entscheidend, dass ihre Versicherungsarten eingehalten wurden, sie also kein Interesse an regionalen Sonderwegen oder an Rücksichtnahme auf das Geschäft des einzelnen Versicherungsvertreters hatte. Es gab Versicherungsvertreter, die einen Großteil des Geschäfts

¹⁵ Government of India. Administrative Reforms Commission: Recommendations and conclusions of the Administrative Reforms Commission. Delhi 1970. Die Teilergebnisse für die Untersuchung der Lebensversicherung wurden bereits vorab veröffentlicht: Dies.: Report on life insurance administration. Delhi 1968. Diese Teilveröffentlichung ist leider im europäischen Leihverkehr nicht erhältlich, weshalb sich die Ausführungen auf den Gesamtbericht der ARC beziehen. Zur Einordnung dieser Kommission in den politischen Kontext siehe Shriram Maheshwari: The Administrative Reforms Commission. Agra 1972.

¹⁶ Dharmendra Kumar (Hrsg.): *Tryst with Trust. The LIC Story*. Bombay 1991, S. 215.

¹⁷ Sasmita Nayak; Subhas C. Parida: *Empowerment of Women in India*. Delhi 2009, S. 39.

mit Kunden abwickelten, die die Sprache, auf der die Versicherungspolice ausgestellt wurde, nicht verstanden.

Die Notwendigkeit, dies zu ändern, war zwar bereits 1967 durch die ARC erkannt worden, es dauerte aber noch fünf Jahre, bis die LIC handelte. Es sollte in diesem Zusammenhang nicht unterschätzt werden, dass die Leitung der LIC bis 1972 in der Hand des Indian Civil Service war, sie also nicht von Versicherungsexperten, sondern von Verwaltungsexperten geleitet wurde. Es ging in dieser Phase nicht in erster Linie darum, das Geschäft zu maximieren, sondern darum, Versicherung für die Bevölkerung verfügbar zu halten. Die Durchführung von Reformen hing dann damit zusammen, dass Versicherungsexperten die Leitung der LIC übernahmen.¹⁸

So wurden ab 1972 drei Pfeiler zur besseren Auswahl und Qualifikation der Versicherungsvertreter geschaffen. Dies waren erstens der Pfeiler der Selektion, zweitens der Pfeiler der Fortbildung und drittens der Pfeiler der Professionalisierung.

Der erste Pfeiler betraf die Auswahl der Versicherungsvertreter. Im Mai 1972 wurden „Agency Regulations“,¹⁹ also entsprechende Kriterien aufgestellt. Ein Versicherungsvertreter sollte über 18 Jahre alt sein, in urbanen Gegenden die Hochschulzulassung (Matriculation) erworben haben und in ländlichen Gegenden hingegen mindestens die achte Klasse abgeschlossen haben. Er sollte eine Schulung für seine Tätigkeit absolvieren und in jedem Jahr ein Minimum an Geschäft abschließen. Beim Abschluss von Neugeschäft sollte er beachten, ob der Versicherungsnehmer von der Versicherung profitiere und ob dieser überhaupt fähig sei, seine Beiträge zu bezahlen. Er sollte überprüfen, ob das Alter des Versicherten korrekt sei. Er sollte mit keinem anderen Versicherungsvertreter in Konkurrenz treten und zuletzt auch „alle vertretbaren Untersuchungen anstellen, ob ein Versicherungsabschluss sinnvoll sei, und der Gesellschaft [LIC] mitteilen, welche Risiken auf sie im Falle eines Versicherungsabschlusses zukämen.“²⁰

Die LIC schrieb ihren Vertretern jetzt auch gewisse Standards im persönlichen Auftreten vor. Diese waren keine selbständigen Geschäftsmänner mehr. Die Standards der LIC waren zu erfüllen. Sie war nicht länger Geschäftspartnerin, sondern Vorgesetzte von Weisungsgebundenen.

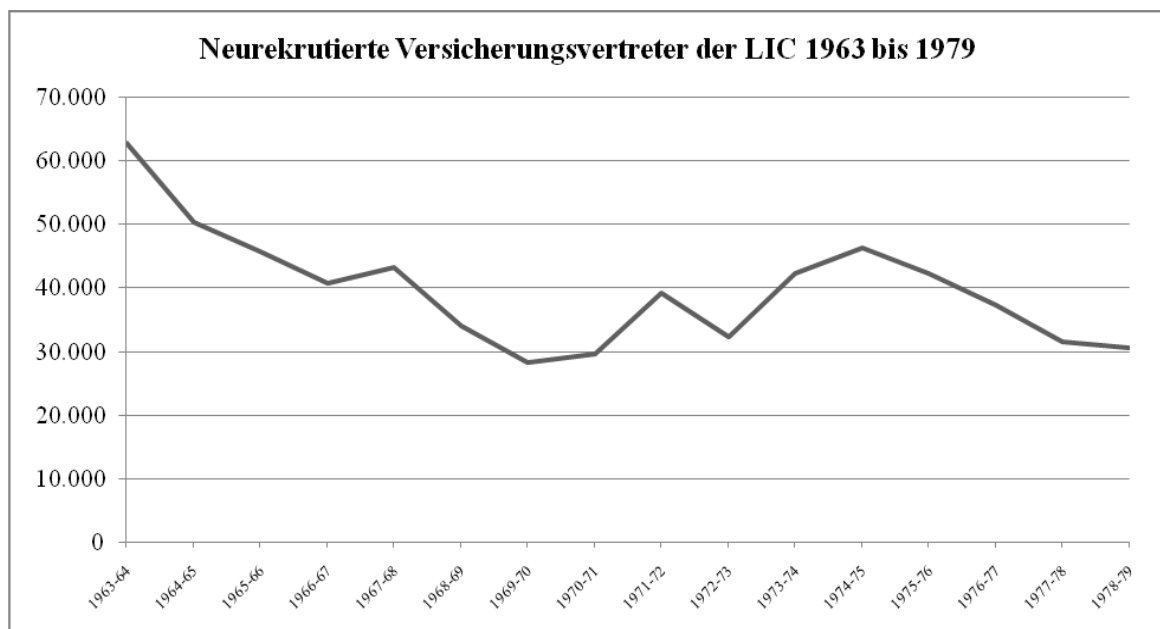
¹⁸ Siehe vertiefend hierzu unten, Kapitel „Von der Notwendigkeit für Reformen bis zu deren Umsetzung“.

¹⁹ Siehe Kumar (loc. cit.), S. 281ff.

²⁰ Ebd., S. 282.

In den Jahren, die auf diese Festlegung von Mindeststandards für die Vertreter folgten, wurden nicht weniger Versicherungsvertreter rekrutiert als zuvor. Im Gegenteil wurden 1972 fast 10.000 Versicherungsvertreter mehr gewonnen als im vorhergehenden Jahr. Die stärkere Selektion hatte also keinen negativen Einfluss auf die Rekrutierung neuer Versicherungsvertreter. Es ist denkbar, dass die Festlegung von Kriterien für die Versicherungsvertreter eine gewisse Verbindlichkeit schuf, geeignete Bewerber zu verpflichten.²¹

Diagramm 20: Neurekruitierte Versicherungsvertreter der LIC 1963-64 bis 1978-79²²



Der zweite Pfeiler, auf den sich LIC stützte, war die Fortbildung. Von einem Unternehmen, das Vertreter in erster Linie als Geschäftspartner angesehen hatte, wandelte sie sich zu einem Unternehmen mit Außendienstmitarbeitern. Dazu wurden auf der Ebene der Divisionsbüros im Laufe der 1970er Jahre Agents' Training Centres eingerichtet, in denen den Versicherungsvertretern die Grundlagen ihres Geschäfts vermittelt wurden. Die endgültige Zulassung als Versicherungsvertreter erhielt letztlich nur, wer erfolgreich an einer Schulung teilgenommen hatte.²³ Ein weiterer Faktor, der die Fortbildung der Versicherungsvertreter sicherstellen sollte, war eine Vereinbarung

²¹ Ein weiterer Erklärungsansatz ist hier die Verstaatlichung der Sachversicherung, die zeitgleich geschah. Es ist zu vermuten, dass die Lebensversicherung von den dortigen Umwälzungen profitierte.

²² Nach den LIC Annual Reports 1963-64 bis 1978-79.

²³ Kumar (loc. cit.), S. 335.

mit dem Verteidigungsministerium, dass ausscheidende Militärangehörige der Reserve ab dem 1. Januar 1973 in ihrem letzten Dienstjahr eine kostenlose Schulung zum Versicherungsvertreter erhalten sollten um damit ihren Lebensunterhalt zu bestreiten.²⁴ Insgesamt blieb der Pfeiler der Fortbildung aber schwächer als die beiden anderen Pfeiler der Versicherungsvertreterausbildung. Dies lag auch daran, dass die LIC Vorschläge einer internen Arbeitskommission verwarf, die im Oktober 1975 angeregt hatte, statt der zahlreichen stellvertretenden Filialleiter der LIC die Position eines Vertreterkontrolleurs (agent supervisor) einzurichten. Diese Maßnahme wäre durch die Umwidmung der Stellen und die Übernahme bereits vorhandener, gut arbeitender, Vertreter in ein Angestelltenverhältnis möglich gewesen.²⁵ Doch diese radikale Reformmöglichkeit ging der LIC zu weit.

Der dritte Pfeiler, mit der die LIC das Vertreternetz stärken wollte, war die Professionalisierung. Mit dem Übergang der Vertreter vom Geschäftspartner zum Außendienstmitarbeiter war verbunden, dass jeder Vertreter, der mit 60 mindestens 15 Jahre für die LIC gearbeitet hatte, Rentenansprüche erwarb.²⁶ Außerdem wurden auf allen Ebenen der LIC *Agents Clubs* eingerichtet. Die Mitgliedschaft in einem *Agents Club* war mit Privilegien verbunden. So erhielten Mitglieder eigenes LIC-Briefpapier und -Visitenkarten, konnten Teile ihrer Telefonkosten erstattet bekommen, durften die LIC-Gästehäuser in Anspruch nehmen, erhielten vergünstigte Kredite für den Kauf eigener Autos und nahmen an den Klubsitzungen – die in der Regel mit einem Buffet verbunden waren – teil.²⁷ Die genaue Abstufung, welche Privilegien Klubmitgliedern auf welcher Ebene gewährt wurden, ist komplex und undurchsichtig. In der Summe bedeuteten diese Vergünstigungen eine interne Pseudokarriere für die Vertreter, die sie nun nicht mehr zu Einzelkämpfern im Außendienst machte, sondern ihnen die Vernetzung ermöglichte. Die Vorstandsmitglieder der LIC hielten von nun an regelmäßig Ansprachen vor Versicherungsvertretern und neben Druckschriften wurde vermehrt der persönliche Kontakt zueinander gesucht. Die klare Unterscheidung zwischen Mitarbeitern, die in LIC-Büros mit LIC-Briefkopf arbeiteten, und Vertretern löste sich auf.

²⁴ Ebd., S. 284f.

²⁵ Ebd., S. 294.

²⁶ Ebd., S. 283.

²⁷ M. N. Mishra: Life Insurance Corporation of India Series. Band 3. Jaipur 1998, S., 1219-1225.

Mit weit größerem Aufwand plante die LIC-Zentrale ein weiteres Projekt, um die Professionalisierung der Versicherungsvertreter voranzutreiben. Auf lange Sicht wollte die LIC nur noch professionelle Vertreter beschäftigen, die zwar auf eigene Rechnung, aber ausschließlich für die LIC arbeiteten.²⁸ Neben den regulären Vertretern, die sie anwarb, startete sie das Projekt der Karrierevertreter (Career Agents). Diese sollten eine Ausbildung durchlaufen und in den ersten Jahren durch ein Stipendium subventioniert werden. Für diese neue Karriere suchte die LIC junge, gebildete Männer. Ausgewählt wurden Männer, die zwischen 22 und 30 Jahren alt waren und eine Hochschulzulassung (Matriculation) hatten. Außerdem sollten sie mindestens drei Jahre an ihrem Wohnort gelebt haben und, damit die Schulungen logistisch effektiv erfolgen konnten, aus urbanen Gegenden stammen. Im ersten Jahr gewann die LIC 234 Vertreter für diese Karriere, im zweiten Jahr bereits 482. Bis 1985 erhöhte sich ihre Zahl auf 2019 (vgl. Tabelle 27). Insgesamt war dieses Schema des Versicherungsvertreters nur für eine Minderheit attraktiv. Angesichts von insgesamt 162.478 Versicherungsvertretern machten die Karrierevertreter nur eine verschwindend geringe Minderheit aus. Auch der von ihnen getätigte Umsatz war nicht so umfangreich, dass dieses Modell als erfolgreich bezeichnet werden kann.

²⁸ Vgl. Rede von J. R. Joshi am 4. Juli 1976, in Auszügen wiedergegeben in Kumar (loc. cit.), S. 284.

Tabelle 27: Anteil der Karrierevertreter am Gesamtgeschäft der LIC 1972 bis 1985²⁹

Jahr	Anzahl der Karrierevertreter	Anzahl der abgeschlossenen Policen der Karrierevertreter	Prozentualer Anteil der Karrierevertreter an den Versicherungsvertretern	Abgeschlossene Policen pro einzelner Karrierevertreter	Abgeschlossene Policen pro aktivem Versicherungsvertreter	Prozentualer Anteil des durch Karrierevertreter abgeschlossenen Geschäfts
1972	234	5186	0,1	22,2	12,6	0,3
1973	482	11817	0,3	24,5	13,0	0,6
1974	680	16274	0,4	23,9	13,4	0,8
1975	931	21032	0,6	22,6	12,3	1,2
1976	1005	25605	0,6	25,5	13,9	1,3
1977	1125	28484	0,8	25,3	15,7	1,4
1978	1253	32998	1,0	26,3	15,7	1,8
1979	1411	43567	1,2	30,9	16,3	2,5
1980	1119	43603	0,9	39,0	19,0	2,1
1981	1239	53414	1,0	43,1	17,4	2,7
1982	1406	56811	1,1	40,4	18,2	2,7
1983	1600	64136	1,2	40,1	18,1	2,9
1984	1711	69860	1,2	40,8	17,8	3,0
1985	2019	80906	1,2	40,1	18,3	3,0

Die Karrierevertreter blieben Exoten unter den LIC-Vertretern und tätigten, trotz des Aufwandes, der betrieben wurde, nur einen kleinen Teil des Neugeschäfts. Zwar schlossen sie durchschnittlich mehr Policen ab als die anderen Versicherungsvertreter, es ist aber fraglich, ob dies allein an ihrer Sonderstellung lag, oder daran, dass sie durch die Auswahlkriterien überdurchschnittlich gut qualifiziert waren. Ihr höheres Bildungsniveau, die Bereitschaft, eine Schulung auf sich zu nehmen und ihre Tätigkeit in urbanen Gegenden, sind Faktoren, die es ihnen sicher erleichterten, Neugeschäft abzuschließen. Ein zentraler Grund, warum Karrierevertreter erfolgreicher operierten, war sicher auch ihre existenzielle Angewiesenheit auf diese Tätigkeit. Im Gegensatz zu anderen Versicherungsvertretern gingen sie exklusiv dem Versicherungsverkauf nach. Im Vergleich zum normalen Vertreter verkauften sie doppelt so viele Policen. 1979 untersuchte eine Kommission unter dem Vorsitz von Era Sezhiyan den Verbleib von Karrierevertretern. Die Ergebnisse waren ernüchternd. Von den 1978 geschulten

²⁹ Eigene Berechnung nach den LIC Annual Reports.

Karrierevertretern waren nur noch 26 Prozent für die LIC aktiv, von den 1977 geschulten Karrierevertretern nur noch 18 Prozent.³⁰ Statt durch die Subventionierung der Ausbildung Mitarbeiter langfristig an sich zu binden und ihnen in der LIC ein Auskommen zu ermöglichen, war nur ein kleiner Prozentsatz verblieben. Die Anzahl der Karrierevertreter lag damit nur halb so hoch wie für sonstige Versicherungsvertreter. Von den Versicherungsvertretern, die 1976 ihre Arbeit aufgenommen hatten, waren nach einem Jahr immerhin noch 59 Prozent und nach zwei Jahren zumindest noch 38 Prozent aktiv.³¹ Wenn davon ausgegangen wird, dass die Karrierevertreter in der selben Zeit doppelt so viel Geschäft abschlossen, wie die anderen Versicherungsvertreter, aber dafür durchschnittlich nur halb so lange bei der LIC blieben, heißt das, dass jeder einzelne von ihnen nicht mehr Policen abschloss als ein nicht geschulter Versicherungsvertreter. Es wurde also mit großem Aufwand ein Programm betrieben, das später nur zu einem kleinen Anteil des Neugeschäfts beitrug. Die Gründe, die die Era-Sezhiyan-Kommission fand, warum ein Karrierevertreter schließlich nicht mehr für die LIC arbeiten wollte, geben Aufschluss über die generelle Motivation der Karrierevertreter der späten 1970er Jahre. So wurde fast der Hälfte der Karriereagenten (48,9%) aufgekündigt, weil sie zu wenig Neugeschäft abschlossen. Der zweithäufigste Grund für die Beendigung der Tätigkeit war die Aufnahme eines neuen Arbeitsverhältnisses (26,2%). Im Gegensatz zur LIC, die davon ausgegangen war, dass die jungen Männer ihr ganzes Berufsleben lang für sie arbeiten würden, hatten vermutlich viele die Tätigkeit als Karrierevertreter nur als Durchgangsstation angesehen. Die LIC hatte nicht nur ihre Ausbildung finanziert, sondern ihnen auch ein Stipendium gewährte. Unter dem Strich verlor die LIC mit diesem Programm Geld. Eine noch bessere Selektion der Bewerber hätte diese Aufwendung ersparen können. Im Vergleich zum Angestelltenverhältnis bei der LIC, das nur wenige Mitarbeiter von sich aus kündigten, war die Tätigkeit als Karrierevertreter offensichtlich unattraktiv. Wie in vielen anderen Ländern auch hatten die Versicherungsvertreter in Indien ein Imageproblem. Weitere Gründe für das Verlassen dieses Berufsfeldes waren die falsche Vorstellung vom Berufsbild (12,3%), persönliche Differenzen (10,3%) und die Aufnahme weiterer Studien (2,3%).³² Während die LIC erwartete, dass die Angeworbenen ihren Lebensunterhalt gänzlich durch die Vertretertätigkeit verdienten,

³⁰ Mishra (loc. cit.), S. 1208.

³¹ LIC Annual Reports 1977 und 1978.

³² Mishra (loc. cit.), S. 1208.

wollten diese sozial aufsteigen und der Verkauf von Lebensversicherungen war für sie nur eine Passage im Lebenslauf. Dabei ist die Verantwortung für diese gescheiterten Geschäftsbeziehungen bei der LIC zu suchen. Sie hätte die Erwartungshaltung der von ihr angeworbenen Karrierevertreter bewusster einplanen müssen.³³

Insgesamt führten die drei Pfeiler, verbunden mit der größeren Wertschätzung des Versicherungsvertreters als Teil des Geschäfts, in den 1970er Jahren zu einem deutlichen Anstieg des Lebensversicherungsneugeschäfts. Hatte das Neugeschäft in den 1960er Jahren weitgehend stagniert – 1970 wurden gerade einmal 11,7 Prozent mehr Policen als 1960 verkauft – so konnte die LIC 1980 50,0 Prozent mehr Policen als noch 1970 verkaufen. So stieg die durchschnittliche Provision pro Versicherungsvertreter bis 1977 auf 4283 Rupien pro Jahr. Das entsprach zwar nicht ganz dem durchschnittlichen Einkommen eines indischen Industriearbeiters von 4749 Rupien,³⁴ war aber schon recht hoch. Im Vergleich zu den Mitarbeitern der Lohngruppe III erhielten die Versicherungsvertreter 1970 30,2 Prozent deren Gehaltes und 1980 37,8 Prozent.³⁵ Somit näherte sich das Lohnniveau dieser beiden großen LIC-Gruppen zumindest an.

Erst mit der Ablösung des ICS in der Schaltzentrale der LIC begann die rationalere Hinterfragung nach dem Umgang mit den Versicherungsvertretern. Dabei kam es zu Fehlentscheidungen. Die Karrierevertreter sind ein Paradebeispiel. Der Versicherungsvertreter war ein ganz anderer Typ als der angestellte Mitarbeiter. Das seriöse Auftreten war für die Vertreter weniger wichtig als ihr Umsatz. Dieses vermeintliche ‚Übel‘ der Vertretertätigkeit wurde bereits bei der Verstaatlichung beklagt.³⁶ Nun wurde es bekämpft. In der Praxis vergrößerte sich für Versicherungsvertreter die Kluft zwischen den Anforderungen ihrer Tätigkeit und den Anforderungen ihres Arbeitgebers. Gerade die am besten ausgebildeten und ursprünglich am höchsten motivierten Versicherungsvertreter verließen die LIC am schnellsten. Aus struktureller Perspektive wurde die Erfolglosigkeit der Vertreter so zur *self fulfilling prophecy*. Aus der geringen Verweildauer der Vertreter resultierte ein geringes Ansehen in der Organisation. Dieses führte zum Ausschluss aus Kommunikationswegen und einem herablassenden Umgang mit ihnen. Diese Barriere zwischen den Angestellten und den Vertretern förderte

³³ Government of India. Ministry of Finance: Report of the Committee to Review the Working of LIC. Delhi 1980, S. 17f.

³⁴ Vgl. V. K. R. V. Rao: India's National Income, 1950-1980. An Analysis of Economic Growth and Change. New Delhi; Beverly Hills; London 1983, S. 130.

³⁵ Eigene Berechnungen nach den LIC Annual Reports.

³⁶ Lok Sabha Debates, 20. März 1956, Sp. 3059.

wiederum das Ausscheiden von Vertretern. Durch den schlechten Ruf der Vertreterstätigkeit bewarben sich bald wenig motivierte Personen. Dieser Kreislauf verstärkte sich immer weiter, bis die LIC eine recht marode Versicherungsvertreterstruktur hatte. Vor allem das Management hatte mit seinem Insistieren auf Professionalität der Vertreter alle semiprofessionellen Vertreterstrukturen zerstört. Versicherungspolice konnte man nicht mehr wie zuvor in dem kleinen Laden an der Ecke kaufen, sondern man musste dazu in ein LIC-Büro gehen. Versicherung war nicht mehr ein Geschäft unter anderen, das ein geschickter Kaufmann ausüben konnte, sondern das einzige Geschäftsfeld ausgewählter Vertreter.

Nach der Verstaatlichung stieg die Zahl der pro Vertreter verkauften Polices deutlich an. So hatte der durchschnittliche Vertreter im ersten Jahr nach Verstaatlichung nur zweieinhalb Polices verkauft, 1980 waren es dann 17,6.³⁷ Die eingeforderte Professionalisierung hatte auch zur Folge, dass in kleinen Orten häufig kein Vertreter vor Ort war. Das widersprach sowohl der Begründung für die Verstaatlichung, dass Versicherung möglichst weit verbreitet werden sollte, als auch einer aus unternehmerischer Sicht größtmöglichen Marktabdeckung. Die geringe Vertretung in ländlichen Gebieten wurde versucht durch demonstrative Aktionen zu kompensieren. Ende der 1980er Jahre wurde ein Hunderttausend-Dörfer-Programm gestartet, bei dem in jedem dieser Dörfer der erste Versicherungsnehmer eine deutlich vergünstigte Police erhielt.³⁸ Eine andere Maßnahme sah vor, dass die LIC fünf Kleinbusse mit LIC-Informationsmaterial ausstattete und mit ihnen die ländlichen Gegenden befuhr.³⁹ Es ließen sich hier noch eine ganz Reihe weiterer Maßnahmen anfügen, die die geringe Verwurzelung der LIC auf dem Land kompensieren sollten.⁴⁰ Statt dass flexibel mit regionalen Bedingungen in dünner besiedelten Gebieten umgegangen wurde, entwickelte sich ein professioneller Zirkel von Versicherungsvertretern, die sich in ihrer Geschäftstätigkeit voll auf die LIC konzentrierten. Dass andere Distributionskanäle

³⁷ Eigene Berechnung nach den LIC Annual Reports 1957 und 1980-81.

³⁸ Santosh K. Choudhury; Kishore G. Kulkarni: *Role of the Life Insurance Corporation in Economic Development of India*. New Delhi 1991.

³⁹ Vgl. inter alia Bhawe (loc. cit.), S. 307.

⁴⁰ So zum Beispiel das unter dem Titel „Bima Grams“ 1958 im Dorf Talni Purna in Westindien gestartete Programm. Das Konzept basierte darauf, dass in einem Dorf jeder Haushalt zumindest eine Police besitzen sollte. Dieses Neugeschäft wurde von der LIC subventioniert. In kurzer Zeit von 1958 bis Anfang der 1960er Jahre waren es mehrere hundert Dörfer, die sich an dem Programm beteiligten. Doch bald verlief das Geschäft im Sande. Als die LIC dieses Konzept in der Ära Pai Anfang der 1970er Jahre wiederbeleben wollte, hatte sie wenig Erfolg.

Aus Sicht der LIC war der „Mangel an Enthusiasmus bei den Vertretern“ schuld am Scheitern. (Vgl. Kumar (loc. cit.), S. 137.)

erfolgreicher gewesen wären, bewiesen die privaten Versicherungen nach der Öffnung des Versicherungsmarktes ab 2001. Es waren indische Unternehmen mit einem umfangreichen Filialnetz, die am erfolgreichsten neues Geschäft zeichnen konnten. Die ICICI setzte auf ihr Bankfilialnetz, die Bajaj auf ihre Motorradwerkstätten. Diese Verknüpfung von verschiedenen Geschäftsfeldern hätte auch problemlos in der Phase der Verstaatlichung der Lebensversicherung greifen können. Doch mit Blick auf eine vermeintliche Professionalisierung verzichtete die LIC hierauf.

Die Verstaatlichung der Lebensversicherung war auch eine wirtschaftspolitische Richtungsentscheidung, um größere Kontrolle über die Kapitalanlage zu gewinnen. Fiskalisch sollte das ‚wilde Treiben‘ der Versicherungsvertreter und die Ungebundenheit des Marktes durchbrochen werden. Die bürokratisierten Formen des Versicherungsvertriebs wurden hierfür ausgebaut, die unternehmerischen – freiheitlicheren – Vertriebsformen zurückgedrängt. Gestärkt wurde das Filialnetz, in jeder größeren Siedlung sollte es in der Folge ein Versicherungsbüro geben. Dazu baute die LIC ihr Niederlassungsnetz von 310 Filialen (1961) auf 1774 Niederlassungen (1992) aus.⁴¹ Dies entspricht einer Verfünffachung. Dagegen verdoppelte sich die Zahl der Versicherungsvertreter in dieser Zeit lediglich. Es scheint, dass zumindest in den 1950er und 1960er Jahren versucht wurde, die Struktur des Versicherungsmarktes grundlegend zu verändern. In jeder größeren Stadt wurde ein Büro eröffnet. Dieses System funktionierte bis zu einem gewissen Punkt gut. In den Filialen saßen kompetente Ansprechpartner, und in jeder größeren Agglomeration bestand zumindest die Möglichkeit jede Art Police abzuschließen. Doch für die umfassende Versicherungsverbreitung waren die LIC-Büros nicht das geeignete Mittel. Die Hemmschwelle, in ein Versicherungsbüro zu gehen und eine Police abzuschließen, wird mit großer Wahrscheinlichkeit von jemanden, der noch nie versichert war, nicht überwunden werden. Dennoch sind für die Neugewinnung von Kunden Versicherungsvertreter unersetzlich. Die Vernachlässigung des Vertreternetzes in den 1960er Jahren führte zu einem Einbruch des Neugeschäfts. Erst mit der Stärkung der Versicherungsvertreter ab Anfang der 1970er Jahre entwickelte sich das Neugeschäft wieder positiv.

⁴¹ LIC Annual Reports 1961 und 1991-92.

„DIVULGENCE OF SUCH
INFORMATION WILL NOT BE IN THE
PUBLIC INTEREST“¹ – ÜBER DIE
KAPITALANLAGEN DER LIC

Die Verstaatlichung der Lebensversicherung war die zweite große Verstaatlichung in der Geschichte der indischen Republik. Während allerdings die erste Verstaatlichung – die der Reserve Bank – offenkundig sinnvoll war, um auf der Makroebene in die Gestaltung der Ökonomie einzugreifen, kann dies von der Verstaatlichung der Lebensversicherung nicht ohne weiteres behauptet werden. Denn welche planwirtschaftlichen Einflussmöglichkeiten bietet die Versicherungswirtschaft? Dementsprechend diffus blieb zunächst die Begründung für die Verstaatlichung der Lebensversicherung. Zwei Tage nach der Verstaatlichung erklärte der Handelsminister auf einer Regionalversammlung der Handelskammer, dass es darum ginge, durch die Lebensversicherung die Entwicklung der Nation voranzubringen.²

Damit hatte er der noch diffuseren Erklärung des Finanzministers anlässlich der Verstaatlichung, die Regierung wolle „die Ersparnisse der Leute effektiver mobilisieren“ – einen Verwendungszweck hinzugefügt.³

Es setzte sich langsam der Grundgedanke durch, dass die Gelder des Lebensversicherungsfonds „vollkommen ökonomisch behandelt werden [müssen] und in vollem Bewusstsein, dass das Geld den Versicherungsnehmern gehört. [...] Der Fonds muss so investiert werden, dass er den maximalen Ertrag für die Versicherungsnehmer

¹ Pressemitteilung der LIC, veröffentlicht in *Economic and Political Weekly*, 27. Dezember 1969, S. 1973.

² *The Times of India*, 22. Januar 1956, S. 8.

³ Vgl. Finance Minister's Speech after the Ordinance. In: H. D. Malaviya: *Insurance Business in India*. New Delhi 1956, S. 72.

gewährleistet, der im Einvernehmen mit der Sicherheit des Kapitals zu erzielen ist“,⁴ so der Finanzminister am 29. Februar 1956 bei der Einbringung des entsprechenden Gesetzentwurfes. Der Lebensversicherungsfonds war somit Gegenstand zweier Aufträge. Einerseits sollte er die wirtschaftliche Entwicklung des Landes voranbringen, andererseits vor allem den Versicherungsnehmern dienen und diesen eine höchstmögliche Rendite garantieren. Denn, so der Finanzminister weiter: „Versicherung ist ein essenzieller sozialer Dienst, den ein Wohlfahrtsstaat für seine Bevölkerung zugänglich machen muss.“⁵

Das Verhältnis dieser beiden Ziele des Lebensversicherungsfonds bleibt bis heute ungeklärt. Es gibt keine rechtlich bindende Vereinbarung, inwiefern der Lebensversicherungsfonds den Versicherungsnehmern gehört und wieweit er für die soziale Entwicklung des Landes verwendet werden soll.

Die beiden Unternehmensziele, das Geld für die Entwicklung des Landes zu verwenden und zugleich eine möglichst hohe Rendite für die Versicherungsnehmer zu erzielen, schienen dabei nicht von vorneherein in sich widersprüchlich. Es schien im Moment der Verstaatlichung so, als sei der Weg der höchsten erzielbaren Rendite auch der Weg der Entwicklungspolitik.

Der Begriff der „Entwicklungspolitik“ wird in Deutschland auf eine bestimmte Weise verstanden. Der Begriff „development policy“ oder auch „development aid“ – wörtlich „Entwicklungshilfe“ – ist hingegen in Indien nicht so voluntaristisch konnotiert. Bereits 1979 wies Helmut Tischer darauf hin, dass der Begriff „Entwicklungshilfe“ in Deutschland ein sehr polyvalentes Spektrum an Wertungen beinhaltet.⁶ Denn „[w]ann eine Begünstigung im Einzelfall vorliegt, ist allerdings nicht immer leicht zu entscheiden.“⁷ Die im christlichen Bild tradierte Vorstellung vom wohlthätigen Samariter, der selbstlos dem am Boden Liegenden aufhilft, ist in Indien unbekannt. Entwicklungspolitik und Entwicklungshilfe werden hier wörtlicher verstanden. Es geht darum, jemandem, der Hilfe braucht, etwas zu geben, damit dieser etwas bewirken kann. Die Selbstlosigkeit gehört nicht in dieses Bild und erscheint auch nicht notwendig. Es geht darum, jemandem, der nicht von sich selbst aus einen Schritt

⁴ Zitiert nach M. V. Kamath: *The innovative banker. T. A. Pai, his life and times*. Manipal 1983, S. 139.

⁵ Lok Sabha Debates, 29. Februar 1956, Sp. 1144.

⁶ Helmut Tischer: *Die wirtschaftliche Entwicklung Indiens in den Jahren 1951-1978 unter besonderer Berücksichtigung der Auslandshilfe*. Berlin (West) 1981, S. 20.

⁷ Ebd., S. 21.

vollziehen kann, diesen zu ermöglichen. Dass sich dies für den Geber rentiert, ist dabei nicht ausgeschlossen, eher im Gegenteil. Wenn die Planer der indischen Wirtschaftspolitik der 1950er Jahre danach gefragt würden, war es gerade ihr Ziel, Wirtschaftspolitik als Entwicklungspolitik zu gestalten, dort wo Rückständigkeit herrschte, diese durch gezielte Förderung zu beenden, um dann als Zentralregierung davon zu profitieren.

Das Problem in dieser Lage bestand darin, dass das Finanzministerium eine Festlegung versäumte und nicht deutlich machte, welche Gewichtung den jeweiligen Anlagezielen der LIC zukommen sollte. Es hatte einerseits einen hohen normativen Anspruch an die Geldinvestitionen der LIC, dass diese zum Wohle der Nation getätigt werden sollten, dem stand aber andererseits das alltägliche Geschäft entgegen, in dem die LIC eine Rendite für die Versicherungsnehmer erzielen sollte. Das Ausmaß dieser konzeptionellen Schwäche zeigt sich daran, dass die Empfehlung der Chagla-Kommission, also des Untersuchungsberichts nach dem Mundhraskandal, als Grundlage für die Kapitalanlagen fungierte. Doch diese lässt sich im Kern auf zwei Sätze beschränken: „Der Fonds der LIC soll nur für das Wohl der Versicherungsnehmer verwendet werden, und nicht für irgendeinen anderen Zweck. Falls er für einen anderen Zweck verwendet wird, muss dieser Zweck im höheren Interesse des Landes sein.“⁸ Die Besonderheit der Chagla-Empfehlung liegt in dem unscheinbaren Wörtchen „soll“. Im Gegensatz zu einem „darf“ war dieses nicht verbindlich, aber im Vergleich mit einem „kann“ doch weit verbindlicher. Eine ausführliche Definition der Relation von Wohl der Nation und möglichst hoher Rendite blieb aber auch hier aus. Allein der amtierende Finanzminister Desai äußerte sich 1958 in einer Rede vor dem Parlament zu der „Einstellung der LIC zum Finanzmarkt“: „Es gibt nicht die geringste Absicht, dass die LIC sich an Spekulationen und damit Vorteilen kurzfristiger Fluktuationen von Marktpreisen beteiligen soll. Sie muss notwendigerweise langfristig investieren. Aber dies sollte sie nicht davon abhalten, notwendige Kauf- und Verkaufsgeschäfte zu tätigen. Sie wird aktiv ihr Investmentportfolio von Zeit zu Zeit untersuchen und entscheiden, welche von ihren Holdings es wert sind gehalten zu werden, welche hinzugefügt und welche verkauft werden müssen. Wenn zum Beispiel die LIC während eines Booms verkauft und in einer Phase der Depression wieder kauft, würde davon nicht nur die LIC

⁸ Zitiert nach Dharmendra Kumar (Hrsg.): *Trust with Trust. The LIC Story*. Bombay 1991, S. 101.

profitieren, sondern indirekt auch das Land, denn es würde den Fluktuationen an der Börse ein Ende bereiten.“⁹

Seitens der LIC wurden ihre Prinzipien bei der Kapitalanlage im Jahre 1991 wie folgt wiedergegeben:

„1. Der Grundgedanke in der Investitionspolitik des Unternehmens soll sein, dass der Fonds so investiert wird, dass er im höchstmöglichen Maße das Interesse der Versicherungsnehmer sicherstellt und befördert. Die größeren Interessen des Landes sollten dabei nicht ignoriert werden.

2. Das Investment soll über verschiedene Klassen des Investments, verschiedene Industrien und Regionen verstreut sein.

3. Die Beteiligung an Schuldverschreibungen und Anteilen soll das Unternehmen nach vorsichtigen Ermittlungen zeichnen.

4. Die Investitionspolitik des Unternehmens soll den größeren ökonomischen und sozialen Überlegungen zum Vorteil des Landes dienen.

5. Das Unternehmen soll ausschließlich als Investor agieren und nicht versuchen in der Rolle eines Betreibers oder Spekulanten zu agieren oder Vorteil aus temporären Fluktuationen der Marktpreise zu ziehen.

6. Das Unternehmen soll aktiv sein Investitionsportfolio von Zeit zu Zeit untersuchen und solche Maßnahmen ergreifen, die die Umstände erfordern.

7. Das Unternehmen soll nicht im Management eines Unternehmens, in dem es Interesse als Investor hat, akquirieren, kontrollieren oder partizipieren – außer außerordentliche Umstände erfordern solche Beteiligung.“¹⁰

Deutlich sind hinter diesen Prinzipien die Haltung von Chagla und Finanzminister Desai zu erkennen. Punkt eins entspricht der Empfehlung von Chagla, Punkt drei der Erfahrung aus dem Mundhraskandal, die Punkte fünf, sechs und sieben sind teilweise fast wörtlich der Rede des Finanzministers entnommen. Allerdings fehlt auch hier die Hierarchisierung zwischen den verschiedenen angestrebten Investitionszielen. Die aus der Formulierung von Chagla noch interpretierbare Möglichkeit, dass der Fonds allein zum Wohle der Versicherungsnehmer verwendet werden solle, wenn dies nicht im

⁹ Lok Sabha Debates, 25. August 1958.

¹⁰ Kumar (loc. cit.), S. 103.

Widerspruch zum Wohle der Nation stände, ist hier bereits relativiert. Chaglas Forderung ist nur noch ein „Grundgedanke“, keine Notwendigkeit, und steht neben sechs anderen Punkten. Insbesondere der vierte Punkt widerspricht ihr dabei deutlich. Dass die Investitionspolitik den größeren ökonomischen und sozialen Überlegungen des Landes „dienen“ solle, zeigt die Tendenz zur Instrumentalisierung der Versicherung für die staatliche Planungspolitik.

Eine konzeptionelle Schwäche der Verstaatlichung tritt hier deutlich zutage. Es sollten mehrere Ziele gleichzeitig erreicht werden. Aber anstatt klare Entscheidungsprioritäten für das Management festzulegen, blieb es bei allgemeinen Rahmenbedingungen. Insbesondere durch den Umstand, dass nicht festgelegt wurde, welches Ziel Vorrang habe – die Dividende für die Versicherungsnehmer oder die Förderung der Entwicklung des Landes – entwickelte sich zu einer Zone der Ungewissheit, in der das LIC-Management nach eigenem Ermessen abwägen konnte. So wies sie in jedem Jahresbericht deutlich auf die regionale Streuung ihres Fonds hin. Neben dem Grundsatz der Risikostreuung galt es, indem in jedem Bundesstaat stets ein gewisser Anteil des LIC-Fonds investiert war, auch Lokalinteressen zu entsprechen. Dabei ging es letztlich nicht darum, eine maximale Rendite zu erzielen, sondern eine demonstrative Gleichbehandlung aller Gegenden des Landes herzustellen.

Die indische Planwirtschaft sollte die Vorzüge beider dominierenden Wirtschaftsideologien des 20. Jahrhunderts vereinen. Die unternehmerische Freiheit, das Agieren nach Marktprinzipien, wie im Kapitalismus, einerseits und den schnellen Aufbau einer Schwerindustrie, eines zentral gesteuerten Entwicklungs- und Industrialisierungsprozesses, wie im Kommunismus, andererseits. Diese Wirtschaftspolitik des „dritten Weges“ – ein durch die indische Regierung geprägter Ausdruck der Abgrenzung, der in der westlichen Hemisphäre als „Dritte Welt“ vor allem als Ausdruck der Rückständigkeit aufgefasst wurde – führte bald zur Isolierung in der Außenpolitik. Doch in den 1950er Jahren wurde dies nicht vorhergesehen. Die Inder hatten sehr wohl die rasante Industrialisierung des Sowjetreiches in den 1920er und 1930er Jahren erlebt. Was sprach dagegen, dass Indien, nach der Kolonialherrschaft binnen kurzer Zeit auch zu den industrialisierten Ländern aufschließen könne? Die indische Regierung wollte die Vorteile der geplanten Wirtschaft mit den Vorteilen der

nachfrageorientierten Wirtschaft vereinen und dabei das humane Ideal nicht aus den Augen verlieren. In der Atmosphäre der 1950er Jahre schien dies möglich.¹¹

Rückblickend kann dieser Ansatz als gescheitert betrachtet werden.¹² So agierten im Banksektor verstaatlichte und private Banken im selben Markt und konkurrierten mit unterschiedlichen Möglichkeiten. Die agrarische Wirtschaft blieb bis zur Grünen Revolution nahezu unberührt von der Planungspolitik. Der privat-informelle Sektor wurde vom Staat nie kontrolliert. Dies führte dazu, dass nur ein Bruchteil der Inder Steuern zahlte. Im unternehmerischen Sektor waren fast ausschließlich die Großunternehmen direkt von der staatlichen Wirtschaftspolitik betroffen. Dies führte dazu, dass es oft nicht zu notwendigen Akkumulationen und Kooperation auf höherer Ebene kam und die staatlichen Interventionen die kleinen Händler überraschend und existenzbedrohend traf.

Am Beispiel der LIC sieht man deutlich das Verhalten eines staatlichen Monolithen, der ein wenig wie ein Fremdkörper in der sonst so kleinteiligen indischen Wirtschaft wirkte. Es stellt sich die Frage, inwiefern die von der LIC verfolgte Anlagepolitik den Versicherungsnehmern zugute kam, inwiefern die staatliche Wirtschaftspolitik von ihrer Kapitalanlage profitierte und ob dritte Interessen bei der Verwaltung des Lebensversicherungsfonds eine Rolle spielten. Während es einerseits im Interesse der Versicherungsnehmer war, dass eine höchstmögliche Rendite erzielt wurde, gab es andere Interessen, die in die Verwendung des Lebensversicherungsfonds einfließen. Immerhin war die LIC nach dem Staat zeitweise der zweitgrößte Investor in die indische Wirtschaft. Im Folgenden wird anhand von vier Fragen untersucht, wie sich die Kapitalanlagen der LIC entwickelten:

1. Wie groß war die Sicherheit, für die Kunden der LIC, tatsächlich eine adäquate Auszahlung aus ihren Policen zu erhalten? Welche Garantien gab es für die Auszahlung und wie verhielt sich die Verzinsung der Gelder im Verhältnis zur Verzinsung von Bankdepots?

¹¹ Siehe zu diesen Grundlagen indischer Wirtschaftspolitik in den 1950er Jahren Arvind Panagariya: *India: The Emerging Giant*. New York 2008, S. 22-46; Dietmar Rothermund: *An Economic History of India From Pre-Colonial Times to 1991*. London 1993, S. 127-137; Baldev Raj Nayar: *The Modernization Imperative and Indian Planning*. Delhi 1972.

¹² Ausführlich hierzu Tischner (loc. cit.), S. 106ff.

2. Wurde das Ziel der Verstaatlichung erreicht, dass mehr Geld für die Wirtschaftspolitik der Zentralregierung verwendet und dieser damit ein größerer Handlungsspielraum ermöglicht wurde?
3. Wie wirkte sich die Anlagepolitik der LIC auf private Unternehmen aus?
4. Wie transparent waren die Investitionsentscheidungen der LIC? Gab es hierüber einen öffentlichen Diskurs?

1. Zur Sicherheit der Depots und Höhe der Rendite

Eine ganze Reihe an Vorsichtsmaßnahmen hatte die LIC vorgenommen, um die Insolvenz zu vermeiden. Der größte Pfand war ihr Eigentümer, der Staat. Dies gab ihr eine ungeheure Sicherheit. Sie konnte praktisch nicht in Konkurs gehen, dies hätte sich die Regierung nicht erlauben können. Zugleich reduzierte die LIC ihr Risiko durch Rückversicherungsverträge. Da durch das staatliche Monopol im Inland keine angemessene Rückversicherungsmöglichkeit bestand, suchte sie sich große internationale Unternehmen, bei denen sie einen Teil des Risikos absichern konnte. Die bevorzugten Geschäftspartner dafür waren die Schweizer Rück und die Münchener Rück. Ab 1963 gab es einen entsprechenden Vertrag mit der Schweizer Rück, der die Prämienkalkulation absichern sollte. Es war vor allem der Aktuar Otto Übelhohl, der als Ansprechpartner des Schweizer Unternehmens sicherstellen sollte, dass die Prämienkalkulation der LIC sich in einem Rahmen bewegte, der die tatsächliche Mortalität absicherte.¹³

Ein weiteres Charakteristikum der LIC war ihre spezifische Prämienstruktur, denn sie bot jede Versicherung auf zweierlei Arten an, entweder mit oder ohne Bonus, wobei der Bonus eine Beteiligung am Unternehmenserfolg bedeutete. Konkret ging es darum, dass die LIC nicht Gewinne abwerfen, sondern als Unternehmensziel die Versicherung im Land soweit wie möglich verbreiten sollte. Deshalb wurde beim Jahresabschluss ein hoher operativer Gewinn vermieden und stattdessen der erwirtschaftete Überschuss an die Versicherungsnehmer zurück überwiesen. Die Versicherungsnehmer, die sich für

¹³ Leider sind Details der Rückversicherungsvereinbarungen nicht bekannt. Die LIC warb damit, dass sie die beiden renommierten Unternehmen konsultierte. Auch die Höhe der finanziellen Transfers ist hier nicht zu rekonstruieren. Es ist zu vermuten, dass dieser Teil der Verwaltungsausgaben gemessen an den Gesamtkosten recht unerheblich war. Mehr der versicherungsmathematische Austausch, denn aktiver Fluß von Geldern dürfte im Zentrum dieser Beziehung gestanden haben. Vgl. Kumar (loc. cit.), S. 162f.

eine Police mit Bonus entschieden hatten, erhielten entsprechend eine Gutschrift im Fall der Auszahlung. Bei einer Police über 1000 Rupien im Jahr 1957, betrug der Auszahlungsbetrag dann 1012,80 Rupien. Diese Versicherungsart erfreute sich größerer Beliebtheit als die Versicherungspolice ohne Bonus. Zwar war diese billiger zu erwerben, der Versicherungsnehmer erhielt dann aber auch nur den Nennbetrag ausbezahlt. Auf der anderen Seite profitierte auch die LIC davon. Es bestand für sie ein finanzieller Puffer, was die Auszahlungsansprüche der Versicherungsnehmer betraf. Die Versicherungsnehmer, die eine Police mit der Bonusoption abgeschlossen hatten, verließen sich dabei auf die zweijährlichen Boni-Deklarationen der LIC. Diese entwickelten sich insgesamt sehr positiv (vgl. Tabelle 28).

Tabelle 28: Boni für Versicherungsnehmer pro 1000 Rupien versicherter Summe mit „mit Bonus“-Option alle zwei Jahre von 1957-1985 in Rupien¹⁴

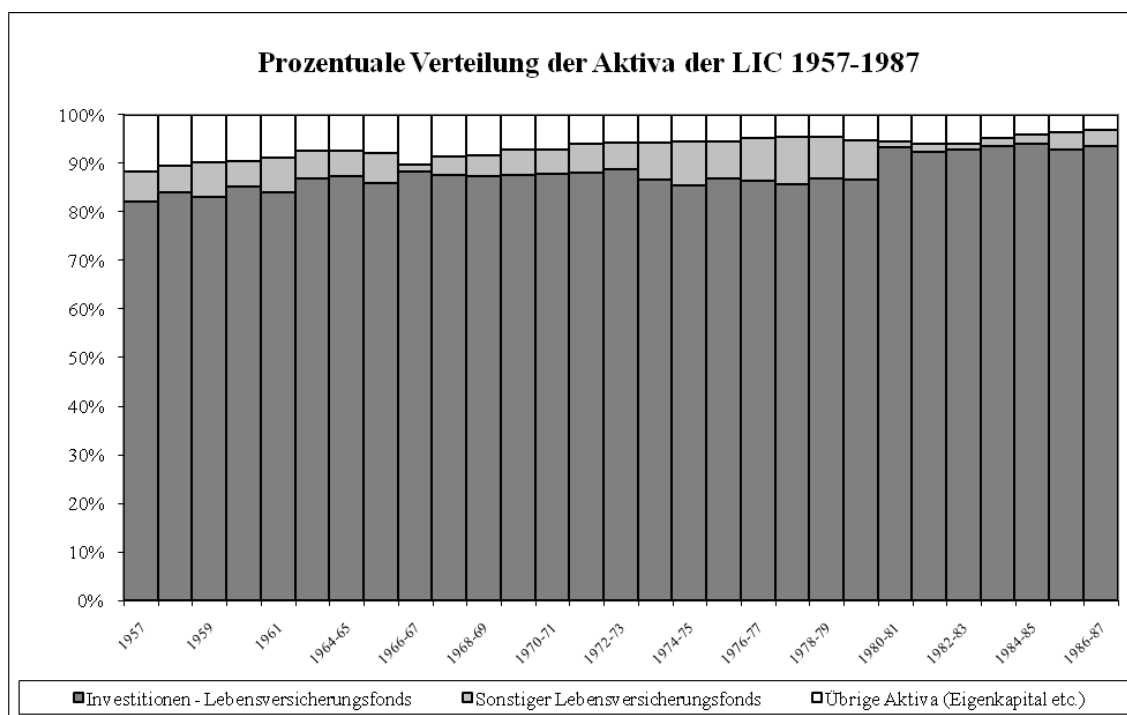
Jahr	Erklärter Bonus für Versicherungsnehmer für 1000 Rupien Versicherungssumme (in Rupien)
1957	12,8
1959	12,8
1961	12,8
1963	14
1965	16
1967	16
1969	17,6
1971	17,6
1973	17,6
1975	17,6
1977	20
1979	24,8
1981	28
1983	34
1985	44

¹⁴ Quelle: LIC Annual Reports, 1957 bis 1985-86.

Weiterhin hatte sich die LIC eine sehr konservative Anlagestruktur bewahrt. Mehr als vierzig Prozent der Investitionen waren stets in Staatsanleihen deponiert. Das restliche Portfolio war vor allem in Krediten, Aktien und Hypotheken investiert. Einen Einbruch des Hypothekenmarktes oder der Börse konnte die LIC leicht durch Rückgriff auf ihre Anlagen in den anderen Anlageformen ausgleichen.

Zumindest was die Struktur des Vermögens betraf, gelang es ihr stets, die liquiden Mittel und das Betriebsvermögen gering zu halten. Gemessen an dem Anlagevermögen sanken ihre eigenen Vermögenswerte dramatisch ab. Sie investierte kaum in die Infrastruktur des Versicherungsunternehmens, sondern fast einzig in das Anlagevermögen. Anfang der 1980er Jahre reduzierte sie die liquiden Mittel nochmals deutlich, so dass sie kurzfristig Schwierigkeiten hatte, größere Forderungen zu begleichen.¹⁵

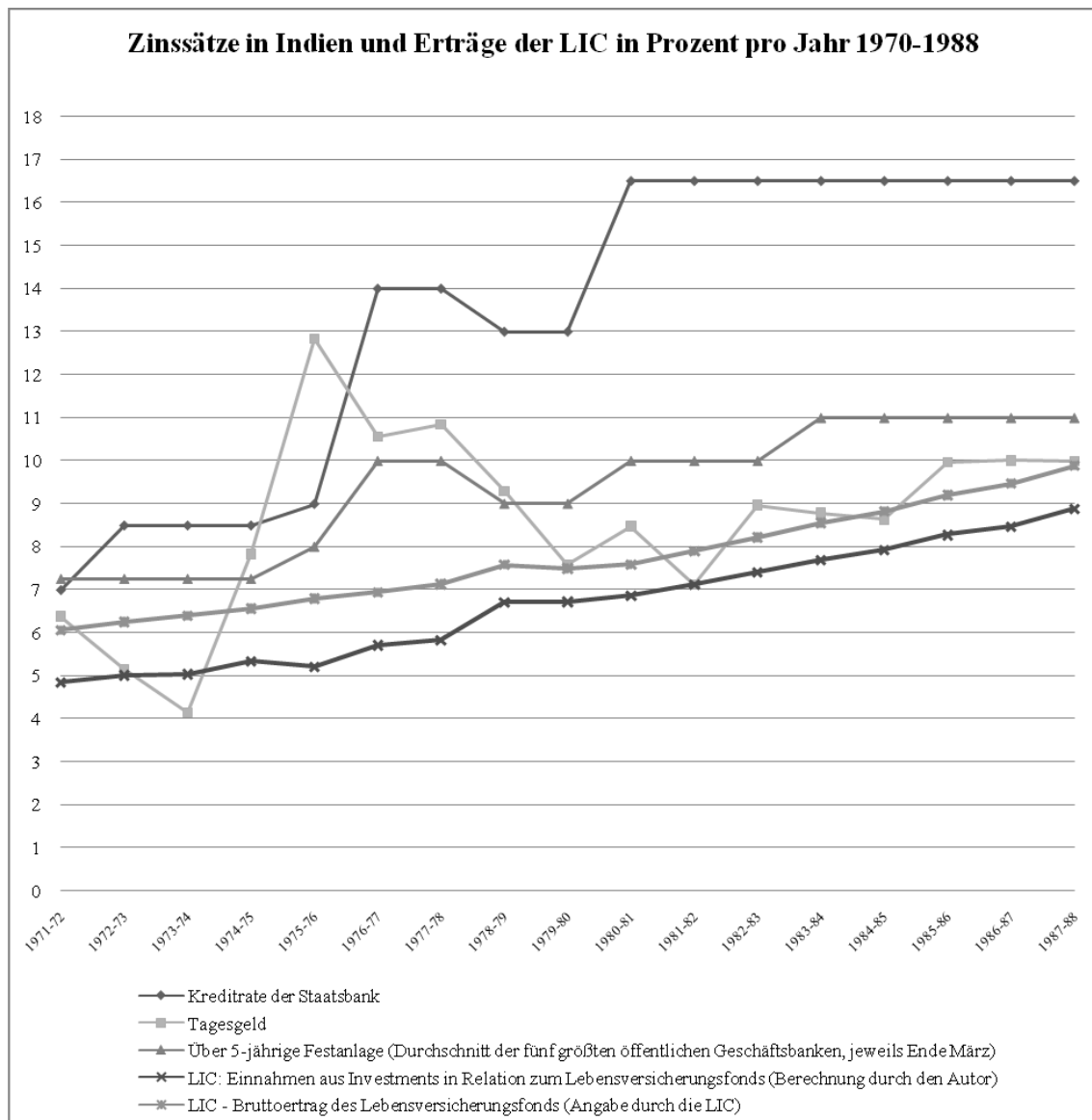
Diagramm 21: Prozentuale Verteilung der Aktiva der LIC 1957-1987¹⁶



Es zeigt sich deutlich, dass die LIC nicht mit ihrer wirtschaftlichen Bedeutung wuchs, in das Unternehmen wurde nicht mehr investiert.

¹⁵ M. N. Mishra: Life Insurance Corporation of India Series. Band 2. Jaipur 1998, S. 790 und 797.

¹⁶ Berechnung nach den LIC Annual Reports.

Diagramm 22: Zinssätze in Indien und Erträge der LIC 1970-1988¹⁷

Eine Versicherung ist kein Vermögensfonds, der auf eine maximale Rendite abzielt. So ist es ihr gesetzlich geboten, zur Risikoabsicherung eine konservative Anlagepolitik zu betreiben. Deshalb lag der erzielte Ertrag der LIC für ihren Lebensversicherungsfonds deutlich unter dem von Banken. So lag er beispielsweise durchgängig gut zwei Prozentpunkte niedriger als bei 5-jährig festangelegten Geldern. Weiterhin waren die Betriebskosten dafür verantwortlich, dass von der Bruttorendite des Lebensver-

¹⁷ Quellen: LIC Bruttoertrag nach den Angaben der LIC in den Annual Reports, LIC Nettoertrag Berechnung des Autor nach den Annual Reports, Tagesgeld, Festanlage, Kreditzinsen der Staatsbank nach Handbook of Statistics on the Indian Economy 2002-2003, S. 99.

sicherungsfonds eine noch niedrigere Nettorendite erzielt wurde. Die Bruttoerträge lagen stets rund ein Prozentpunkt höher als die Nettorendite. Dadurch fiel die unterschiedliche Entwicklung nicht weiter ins Gewicht. Nicht nur Festanlagen, auch Tagesgeld erzielte fast durchgängig höhere Renditen als die LIC. Diese geringeren Erträge wirkten sich auf die Attraktivität von Versicherung als Anlageform aus. Denn durch die Abwertung sank allmählich die reale Kaufkraft der Rupie jedes Jahr. Im Verhältnis zum Dollar war sie 1991 weniger als ein Fünftel dessen wert, was sie noch 1956 wert gewesen war.¹⁸ Für einzelne Jahre kann relativ genau berechnet werden, um wie viel höher die Renditen der Banken gegenüber denen der LIC waren. Als Berechnungsgrundlage gilt die von Banken realisierte Verzinsung der Festanlagen von fünf Jahren und länger. Hätte die LIC mit ihrem gesamten Fonds in fünfjährige Bankpapiere investiert, so hätte der Zinsertrag für das Geschäftsjahr 1970-71 bei 1108 Mio. Rupien statt 784 Mio. Rupien gelegen. Der Unterschied lag in diesem Jahr bei 324 Mio. Rupien. Für das Geschäftsjahr 1975-76 hätten die Banken durchschnittlich 2,8 Mrd. Rupien auf die Kapitalanlagen realisieren können. Die LIC erzielte hier allerdings lediglich 1,7 Mrd. Rupien an Zinsen. Die rechnerische Differenz lag bei 1065 Mio. Rupien. Für das Geschäftsjahr 1980-81 hätte die Investition in die Bankpapiere 5,7 Mrd. Rupien erzielen können, während die LIC nur 4,2 Mrd. Rupien erzielte, eine Differenz von 1597 Mio. Rupien. Und 1986-87 hätte eine solche Investition in langfristige Bankpapiere Zinserträge von 13,5 Mrd. Rupien bedeutet, während die LIC nur 11,3 Mrd. realisierte, eine Differenz von 2221 Mio. Rupien.¹⁹ Letztlich summierte sich die Differenz zwischen den von Banken realisierten Renditen und den von den LIC erzielten Renditen auf mehrere Milliarden Rupien, alleine für die 1970er Jahre auf 6,4 Milliarden Rupien – ohne Zinseszinsen. Die Sicherheit der Kapitalanlagen der LIC wurde mit einer niedrigeren Verzinsung bezahlt.

¹⁸ Währungskurse laut IMF: Onlinedatenbank des Internationalen Währungsfonds zu historischen Wechselkursen, abzurufen unter www.imfstatistics.org. Umrechnungskurs 1956: 4,762 zu 1, 1991: 25,834 zu 1.

¹⁹ Eigene Berechnungen nach den entsprechenden Angaben.

2. Gelder für die Wirtschaftspolitik des Staates

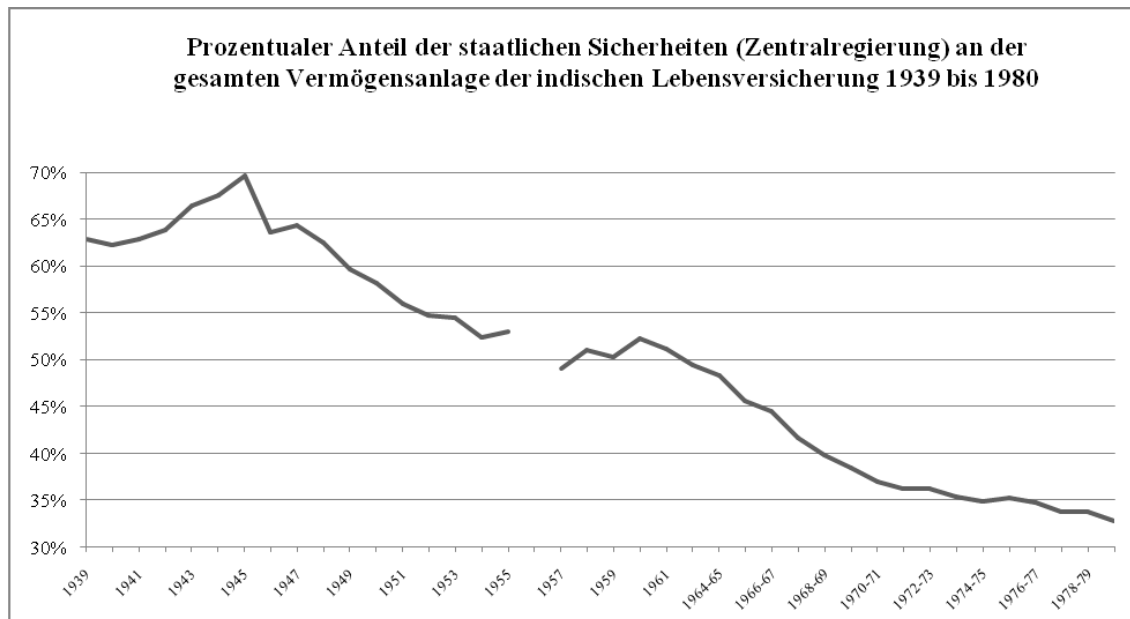
Das erklärte Ziel der Verstaatlichung war es, die Versicherung zu sozialisieren, und die von ihr betreuten finanziellen Mittel in den Dienst der staatlichen Planungspolitik zu stellen. In seiner berühmten Rede vom 19. Januar 1956 hatte der Finanzminister Deshmukh die Verstaatlichung der Lebensversicherung ausdrücklich damit begründet. Es ginge darum, die Haushaltsersparnisse zu „mobilisieren und sie zum bestmöglichen Vorteil für soziale Zwecke einzusetzen.“²⁰ Und weiter betonte er noch einmal ausdrücklich: „Die Verstaatlichung der Lebensversicherung ist ein weiterer Schritt in die Richtung einer effektiveren Mobilisierung der Haushaltsersparnisse. Es ist eine Wahrheit, die nicht oft genug wiederholt werden kann, dass die Ersparnisse einer Nation die erste Triebkraft ihrer wirtschaftlichen Entwicklung sind.“²¹ Diese „Wahrheit“ wurde einen Tag später von Handelsminister Krishnamachari bekräftigt. Bei einer Rede vor südindischen Geschäftsmännern sagte er, dass es vor allem zwei Motive gewesen seien, die die Regierung zur Verstaatlichung veranlasst hätten. Erstens der Schutz der Versicherungsnehmer vor unlauterem Umgang mit ihren Depots und zweitens die „Beschleunigung hin zu einem sozialistischen Muster der Gesellschaft“. Es solle durch die Verstaatlichung ein „wirtschaftlich starkes und industriell kraftvolles Indien aufgebaut“ werden. Die Verstaatlichung sollte somit dazu dienen, die Fünf-Jahres-Pläne der Regierung mit mehr Finanzmitteln auszustatten.²² Es war das seinerzeit dominierende wirtschaftspolitische Thema, dass durch die Aufstellung des zweiten Fünf-Jahres-Planes die indische Wirtschaft gestärkt werden sollte. Das Volumen dieses Planes sollte mehr als doppelt so hoch liegen, wie das des ersten Fünf-Jahres-Plans. Es lag also nahe, dass die LIC Gelder vor allem in staatliche Anleihen investieren würde, um die Planerfüllung voranzutreiben.

²⁰ Finance Minister's Speech after the Ordinance (loc. cit.), p. 72.

²¹ Ebd.

²² The Times of India, 22. Januar 1956, S. 9.

Diagramm 23: Prozentualer Anteil der staatlichen Sicherheiten (Zentralregierung) an der gesamten Vermögensanlage der indischen Lebensversicherung 1939 bis 1980²³



Es wäre zu erwarten gewesen, dass angesichts dieser Ansprüche der Anteil der Kapitalanlagen der LIC in staatliche Sicherheiten ansteigen würde. Doch das Gegenteil war der Fall, dieser Anteil sank sukzessive ab. War vor der Verstaatlichung durchgehend mehr als die Hälfte des Lebensversicherungsfonds privater Versicherungen in staatliche Anleihen investiert worden, sank dieser Anteil immer weiter ab und lag zu Beginn der 1980er Jahre bei weniger als einem Drittel. Hätte die LIC allein in Staatsanleihen investiert, wäre sie von der moralischen Frage entbunden gewesen, inwiefern das Wohl der Nation mit den Geldern erwirkt wurde. Es hätte im Ermessen der Politik gelegen. Doch bereits während der Laufzeit des zweiten Fünf-Jahres-Planes zog sich die LIC aus den staatlichen Anlagen zurück und sukzessive wurde immer weniger Geld in Sicherheiten der indischen Zentralregierung angelegt.

Die Differenz zwischen dem Anspruch bei der Gründung der LIC und ihrer letztlich umgesetzten Anlagepolitik verlief konträr zu den vermeintlichen Zielen der Verstaatlichung. War es doch gerade ein Grund für die Verstaatlichung, mehr Geld für die Gestaltung der Wirtschaftspolitik zu erhalten und einen makroökonomisch „verantwortungsbewussteren“ (Krishnamachari) Umgang mit den investierten Geldern zu betreiben. Der Vorwurf an die privaten Versicherungsunternehmen war, dass diese

²³ Nach den Indian Insurance Year Books (bis 1955) und den LIC Annual Reports (ab 1957).

verantwortungslos mit den ihnen anvertrauten Geldern umgegangen seien. Bei über zweihundert Versicherungsgesellschaften lassen sich auch Einzelbeispiele für einen wenig verantwortungsbewussten Umgang mit Versicherungsdepots finden. Aber die großen Gesellschaften, allen voran die Oriental, die ihre Kapitalanlagen fast ausschließlich in staatlichen Sicherheiten tätigte,²⁴ handelten sehr verantwortungsbewusst. So hatten zum Beispiel in den Kriegsjahren 1943 bis 1944 die Versicherungen über neunzig Prozent des neu angelegten Geldes in Staatsanleihen investiert. Gerade deshalb verwundert es, dass die LIC ihre Depots dem Staat weniger zur Verfügung stellte, als zuvor die privaten Versicherungen.

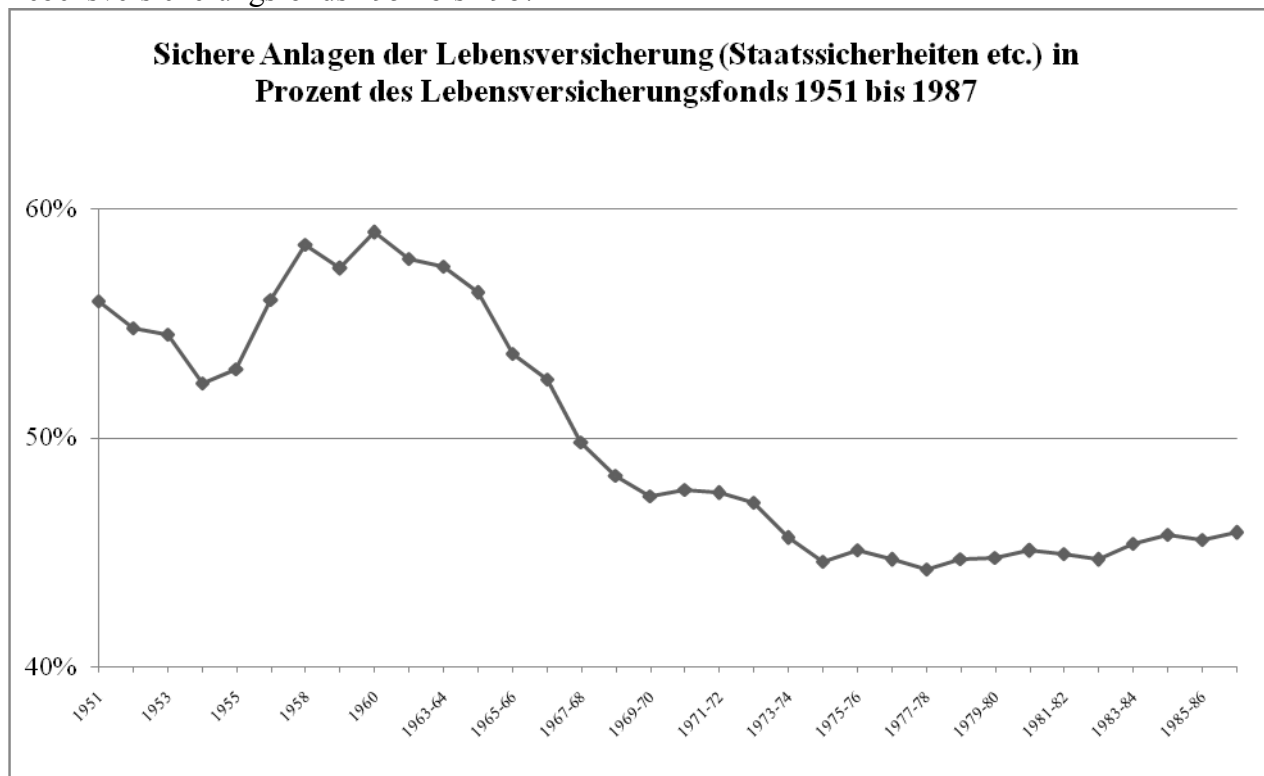
Die Investitionen in Sicherheiten der indischen Bundesstaaten stiegen bald nach der Gründung der LIC an. Dies war aber ein Finanzinstrument, das der LIC neu zur Verfügung stand, da mit der großen Bundesstaatsreform 1955-57 zeitnah die politischen Gebilde der Bundesstaaten erst formiert worden waren. Ein Teil der Bundesstaaten, vor allem die größeren und ökonomisch prosperierenden, begann mit der Ausgabe eigener Anleihen. Dass diese Form der Kapitalanlage auch prinzipiell von den privaten Versicherungsunternehmen praktiziert worden ist, verdeutlicht der rasante Anstieg dieser Kapitalanlageform unmittelbar vor der Verstaatlichung. So hielten die privaten Unternehmen 1951 17 Mio. Rupien in Sicherheiten der Bundesstaaten, doch bereits 1953 schon 224 Mio. Rupien und 1955 sogar 306 Mio. Rupien.²⁵ Nach der Verstaatlichung stieg dieser Anteil weiter, bis 1982-83 wuchsen die gesamten Kapitalanlagen in Sicherheiten der Bundesstaaten kontinuierlich bis auf 4,53 Milliarden Rupien an. Die prozentuale Gewichtung dieser Anlageform nahm jedoch ab. Nachdem sie bis 1963-64 auf immerhin 18,9 Prozent des Lebensversicherungsfonds gestiegen war, begann eine Phase langsamen Bedeutungsverlusts, sodass 1986-87 nur noch 2,4 Prozent des Fonds in Anleihen der Bundesstaaten abgesichert waren.²⁶ Damit wurde diese Form der abgesicherten Kapitalanlage relativ unbedeutend angesichts des Gesamtvolumens. Selbst wenn die in Staatsanleihen, Anleihen der Bundesstaaten und anderen sicheren Anlagepapieren (z. B. der Reserve Bank) investierten Gelder addiert werden, ergibt sich ein deutlicher Rückgang dieser Kapitalanlagen:

²⁴ Laut Angabe von O. P. Bajpai (Life Insurance Finance in India. Varanasi 1975, S. 129) waren es bei dieser Gesellschaft zum Zeitpunkt der Verstaatlichung 79,8 Prozent aller Vermögenswerte.

²⁵ Indian Insurance Year Books 1953 und 1956.

²⁶ LIC Annual Report 1986-87.

Diagramm 24: Sichere Anlagen der Lebensversicherung (Staatssicherheiten der Zentralregierung, der Bundesstaaten, Anleihen von Institutionen) in Prozent des Lebensversicherungsfonds 1951 bis 1987²⁷



Wie in Diagramm 24 zu erkennen, folgte einem kurzzeitigen Anstieg bis Mitte der 1960er Jahre ein dauerhafter Rückgang der sicheren Anlagen. Es war nach dem Zweiten Weltkrieg zu einer Diversifizierung der Depots der privaten Versicherungsgesellschaften gekommen. Mit der Verstaatlichung setzte kurzzeitig ein rapider Anstieg der sicheren Kapitalanlagen ein, der Mitte der 1960er Jahre jedoch wieder obsolet war. Der Anteil sicherer Anlagen pendelte sich bei rund 45 Prozent des Versicherungsfonds ein. Angesichts der Tatsache, dass sowohl vor, als auch nach der Verstaatlichung vorgeschrieben war, dass jedes Versicherungsunternehmen 40 Prozent in sicheren Anlagen zu deponieren habe,²⁸ bewegte sich die LIC in ihrer Anlagepolitik am unteren Rand des ihr zugestandenen Spielraums. Hätte sie weniger Geld in sicheren Anlagen deponieren wollen, hätte es einer Gesetzesänderung bedurft. Doch diesen öffentlichkeitswirksamen Schritt ging die LIC nicht. In diesem Fall hätte sie vor dem Parlament erklären müssen, wieso sie diese Marke unterschreiten wolle.

Somit stellt sich die Frage, wie die LIC ihre Gelder investierte.

²⁷ Eigene Berechnungen nach Indian Insurance Year Books 1951-55, LIC Annual Reports 1956-1986.

²⁸ Insurance Act 1938, Paragraph 27, Absatz 1.

Tabelle 29: Prozentuale Verteilung der durch die LIC neu investierten Gelder 1957 bis 1968²⁹

Jahr	Staatliche Sicherheiten (in %)	Unternehmens- sicherheiten (in %)	Kredite (in %)	Hypotheken (in %)	Grundbesitz (in %)
1957	39.1	26.0	32.6	-3.3	5.6
1958	84.7	16.9	1.2	-4.5	1.7
1959	68.4	16.3	16.8	-4.3	2.8
1960	68.0	14.3	15.4	-2.3	4.6
1961	62.7	17.9	18.0	-0.8	2.2
1962-63	48.2	21.5	29.0	0.3	1.0
1963-64	48.7	20.2	28.7	1.1	1.3
1964-65	41.0	19.1	30.0	8.4	1.5
1965-66	35.7	18.8	23.5	17.5	0.5
1966-67	38.9	7.4	29.1	23.0	1.6
1967-68	37.3	7.1	24.3	30.0	1.3

Wie in Tabelle 29 abzulesen ist, standen die Investitionen in staatliche Sicherheiten nur in den ersten Jahren im Vordergrund. 1958 hatte die LIC 84,7 Prozent ihres Geldes dort neu angelegt und in den drei folgenden Jahren zumindest noch als 60 Prozent. Doch danach nahm deren Anteil deutlich ab. Vor allem in den Feldern Kredite und Hypotheken nahmen die Investitionen zu. Im Folgenden wird untersucht, um welche Art Kredite und Hypotheken es sich handelte und inwiefern diese dem Ziel einer staatlichen Investitionspolitik dienten.

Kredite

Im Bereich der Kreditvergabe spielte vor allem die Vergabe von Darlehen eine große Rolle. Geldverleih in Form von Schuldverschreibungen war weniger verbreitet. Die LIC versteckte hinter dem Begriff Darlehen ein strukturelles Problem. Was sie als Darlehen bezeichnete, war vor allem das Ausbleiben von Prämienzahlungen. Viele Policen

²⁹ O. P. Bajpai (loc. cit.), S. 165.

wurden von den Versicherungsnehmern nicht bedient, und statt dieses Problem konkret in der Bilanz auszuweisen, verschleierte die LIC es, indem sie vorgab, konkrete Darlehensvereinbarungen mit den Versicherungsnehmern zu haben. In den meisten Fällen fehlte aber jede Absprache. Das Versicherungsaufkommen lag erheblich höher und die LIC konnte es als die Erfüllung einer sozialen Verpflichtung für die Versicherungsnehmer darstellen, dass sie ihnen Kredit einräumte. Für jeden Versicherungstarif wurden eigene Modi entwickelt und angegeben, bis wann eine Zahlung zu erfolgen habe, um die Police fortzusetzen. Während in der Sparte der Risikoversicherung mit Ausbleiben der Prämienzahlungen auch sofort der Versicherungsschutz erlosch, war dies in der Erlebensversicherung nicht so einfach. Bis Mitte der 1980er Jahre hatte die LIC ihre Nachsichtigkeit gegenüber den Versicherungsnehmern so weit gebracht, dass diese bis zu drei Jahre mit ihren Prämienzahlungen in Rückstand geraten konnten, ohne dass ihnen ein Nachteil daraus erwuchs.³⁰

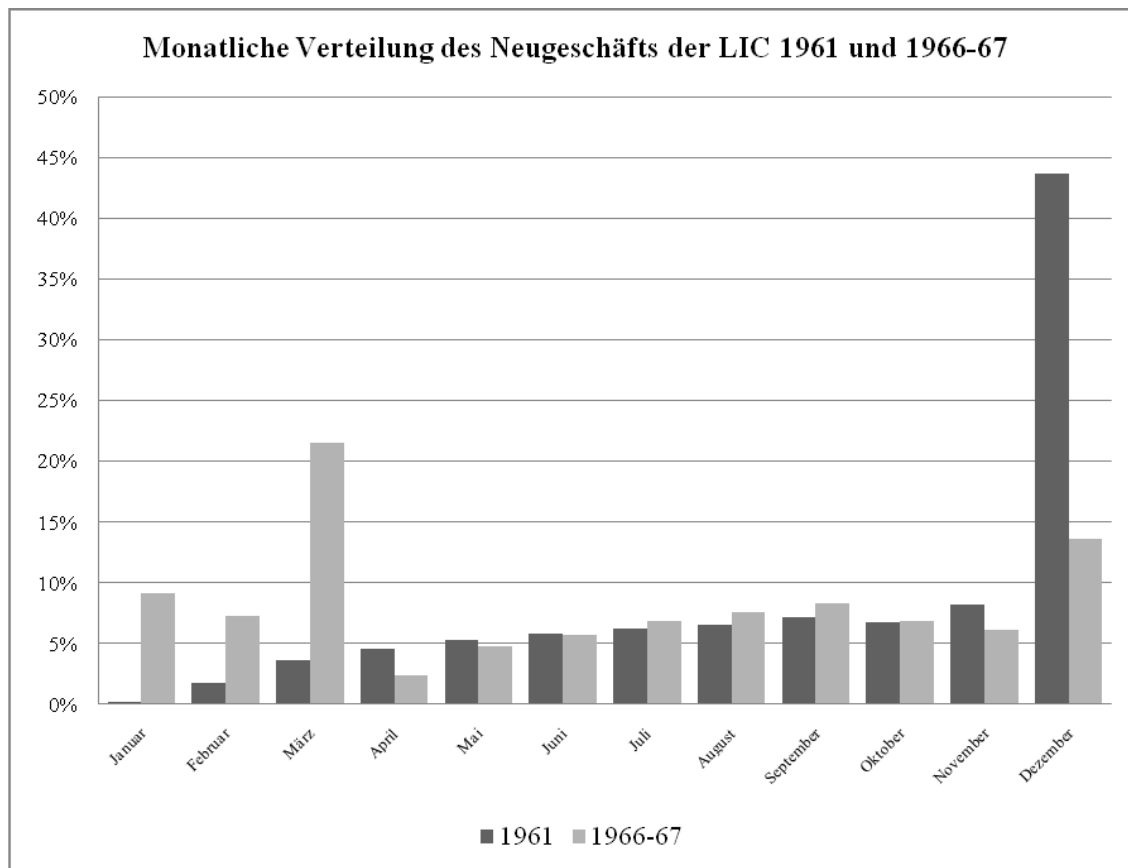
Dieser Teil der Investments hatte eine fluktuierende Bedeutung in der LIC. Diese hing davon ab, ob innerhalb der LIC Darlehen mehr als Wohltätigkeit gegenüber kurzfristig in Zahlungsrückstand geratene Kunden gesehen wurden oder ob Rationalität Vorrang gegeben wurde. Insofern waren die Darlehen ein Barometer der unternehmensinternen Stimmung. So lässt sich für die 1960er Jahre der nachsichtige Umgang mit Zahlungsrückständen feststellen. Von 1962-63 bis 1970-71 stiegen diese Zahlungsrückstände von 36,9 Prozent der Prämieinnahmen auf 50,1 Prozent an.³¹ Diese Größenordnungen sind wohl nur durch den dringenden Bedarf an Neugeschäft zu erklären. „Unterschreiben Sie hier, zahlen können Sie später“, wird die Einstellung vieler Versicherungsvertreter gewesen sein, zumal ihnen ihre Provisionen zeitnah ausbezahlt wurden. Dies wird auch deutlich anhand der zeitlichen Verteilung des gezeichneten Neugeschäfts. Im letzten Monat vor Jahresabschluss wurde in der Regel mehr als ein Viertel des jährlichen Gesamtgeschäfts gezeichnet. Das Geschäft im ersten Monat des neuen Geschäftsjahres dagegen betrug nie mehr als fünf Prozent. Deutlich wird dies vor allem mit der Umstellung des Geschäftsjahres 1962 bis 1963 nach dem es nun nicht mehr dem Kalenderjahr folgte, sondern dem Haushaltsjahr des indischen Staates (April bis März). Während zuvor der Dezember die meisten

³⁰ The Hindu Business Weekly, 4. Mai 1985, S. 8.

³¹ Eigene Berechnungen nach den LIC Annual Reports 1962-63 bis 1970-71 (Prozentualer Anteil der Darlehen an die Versicherungsnehmer am Prämienaufkommen in der Individualversicherung).

Geschäftsabschlüsse aufwies, wurde es nun der März. Einen Vergleich der monatlichen Verteilung des Neugeschäfts 1961 und 1966-67 zeigt Diagramm 25.

Diagramm 25: Monatliche Verteilung des Neugeschäfts der LIC 1961 und 1966-67³²



1961 wurde fast die Hälfte des Geschäftes im Dezember gezeichnet, 1966-67 war es nunmehr ein Achtel. Mittlerweile war der März zum bedeutendsten Monat für das Neugeschäft geworden. Sein Anteil vor der Umstellung des Jahresabschlusses hatte lediglich bei 3,7 Prozent gelegen. Diese Dominanz des letzten Monats vor Jahresabschluss zog sich auch durch die späteren Geschäftsjahre der LIC. Nicht signifikant unterschied sich deren Verteilung von der des Geschäfts 1966-67. Die Präferenz für den letzten Monat lässt sich nur begrenzt durch das Vorziehen von Geschäft der Folgemonate erklären. Die weitaus validere Erklärung liefert die Angewiesenheit der Vertreter auf ihre Provisionen. Diese wurden ihnen nur periodisch zugestellt und die Höhe der ihnen bezahlten Provisionen bemaß sich an der Höhe des Geschäftes, das sie bis zum Stichtag abgeschlossen hatten. Dies führte dazu, dass sie

³² LIC Annual Reports 1961 und 1966-67.

sich bemühten, ihr Geschäft vorzuziehen und im Bekanntenkreis dafür warben, Policen abzuschließen, die dann nicht bedient wurden. Den Schaden hatte die LIC zu tragen. Der aus den Nullbuchungen entstehende Zahlungsrückstand führte zu einer Doppelt- und Dreifachbefassung von LIC-Angestellten mit dem Versicherungsnehmer. Die Einnahmen unterschritten dabei weit die Provision an den Versicherungsvertreter, die weiteren Kosten des Verfahrens mussten die regelmäßigen Prämienzahler tragen.³³ Auch wenn es sicher Kunden gab, die darauf angewiesen waren, ihre Prämienzahlungen zu stunden, so war der Anteil derjenigen, die halfen unberechtigt Provisionen zu kassieren, vermutlich größer.

Ein Strategiewechsel in der LIC war erst ab der Ära Pai zu verzeichnen. 1979 kam es erstmals durch das Era-Sezhiyan-Komitee zu einer empirischen Untersuchung um den Gründen für das Ausbleiben von Prämienzahlungen auf die Spur zu kommen. Sie war allerdings nur mäßig erfolgreich. Von den rund 12.000 ehemaligen Versicherungsnehmern, die das Komitee dafür befragte, antworteten nur rund neun Prozent. Aufgrund dieser geringen Rücklaufquote sind die Ergebnisse nicht repräsentativ. 30,9 Prozent der Befragten gaben an, dass sie Probleme gehabt hätten, die Police zu finanzieren, 17,9 Prozent sagten aus, dass ihr Einkommen sich nicht adäquat entwickelt habe, 5,6 Prozent machten den Versicherungsvertreter dafür verantwortlich, sie zu einer viel zu hohen Police gedrängt zu haben und 13,8 Prozent gaben an, nicht von der LIC erreicht worden zu sein.³⁴ 91 Prozent der Angeschriebenen hatten nicht auf den Fragebogen geantwortet, es ist zu vermuten, dass weit mehr als 30,9 Prozent des ausgefallenen Neugeschäfts allein darauf zurückzuführen waren, dass eine Provisionszahlung an die Vertreter erfolgte.

Immerhin hatte die LIC in den 1970er Jahren dieses Neugeschäft als Problembereich erkannt. So gelang es ihr allmählich, den Anteil der Prämienrückstände von 50,3 Prozent des Neugeschäfts (1971-72) auf 47,8 Prozent (1973-74), bzw. 45,5 Prozent (1976-77) zu senken.³⁵ Doch gänzlich ließ es sich nicht abstellen. Dafür war die Struktur der Organisation zu veränderungsresistent, die Buchführung zu rudimentär und die Abrechnungsform hätte radikal geändert werden müssen. Die Messung des Erfolgs

³³ So berechnete O. P. Bajpai für das Geschäftsjahr 1965-66 exemplarisch, dass 29,0 Prozent der Einnahmen aus den Erstjahresprämien als Kommission an die Versicherungsvertreter gingen, die übrigen benötigten Verwaltungs- und Personalausgaben würden sich auf weitere 41,0 Prozent summieren, so dass insgesamt 70 Prozent der Erstjahresprämien allein durch die Verwaltung verbraucht worden seien. (Siehe Bajpai (loc. cit.), S. 72.)

³⁴ Zitiert nach M. N. Mishra (loc. cit.), Band 1, S. 296f.

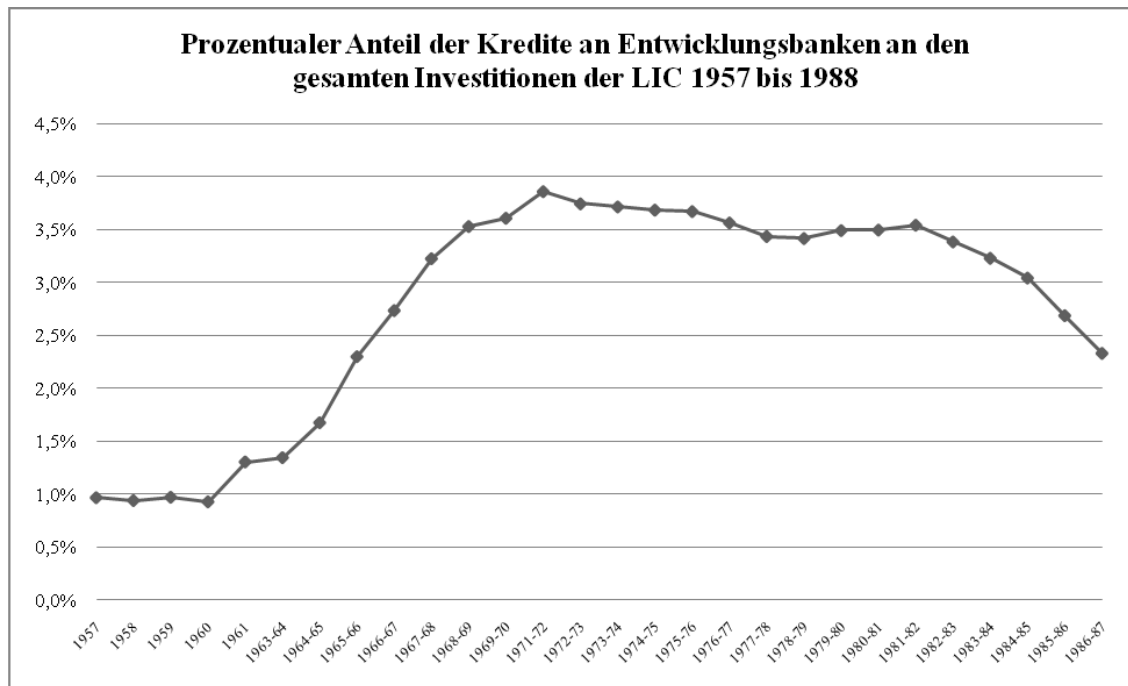
³⁵ Berechnung nach den LIC Annual Reports 1971-72 bis 1976-77.

von Vertretern, Mitarbeitern, Niederlassungen, Divisionen und Zonen, basierte auf der Berechnungsgrundlage des Neugeschäfts. Von der Provisionszahlung bis hin zu den Beförderungen in die Unternehmensspitze basierten alle Karrieren auf dieser Berechnungsgrundlage. Von daher ist es nachvollziehbar, dass nach dem kurzfristigen Erfolg in der Bekämpfung schlecht gezeichneten Neugeschäfts dessen Anteil bald wieder anstieg. Im Geschäftsjahr 1980-81 hatte das Unternehmen einen Tiefpunkt mit nur noch 43,0 Prozent erreicht, doch bis 1984-85 war die Relation schnell wieder auf 49,2 Prozent gestiegen.³⁶ In der Wachstumsphase der 1980er Jahre hatte wieder eine Prioritätenverschiebung stattgefunden.

Doch die LIC vergab auch gezielt Kredite. Dies waren zum einen Hypothekenkredite und zum anderen Darlehen an Institutionen. Diese Darlehen stellten, unter Berücksichtigung abwägender Kreditgewährung, das Optimum der Kapitalanlage dar. Ihre Rendite lag deutlich über der von Staatlichen Wertpapieren. So war die LIC von Anfang an mit Investments an Entwicklungsbanken beteiligt. Bereits 1957 hatte sie 39,6 Mio. Rupien in diese Form der Wirtschaftsförderung investiert, im Zuge der Grünen Revolution stiegen diese Investments weiter an. So wurde 1973-74 erstmals die Eine-Milliarde-Rupien-Grenze überschritten. Mit dem sinkenden öffentlichen und politischen Interesse an der Förderung der landwirtschaftlichen Produktion sank ihr Anteil erneut. Trotzdem muss festgehalten werden, dass, gemessen an der Gesamtsumme der Investments durch die LIC, die Entwicklungsbanken von untergeordneter Bedeutung waren, die Vier-Prozent-Marke wurde nie überschritten (vgl. Diagramm 26).

³⁶ Ebd.

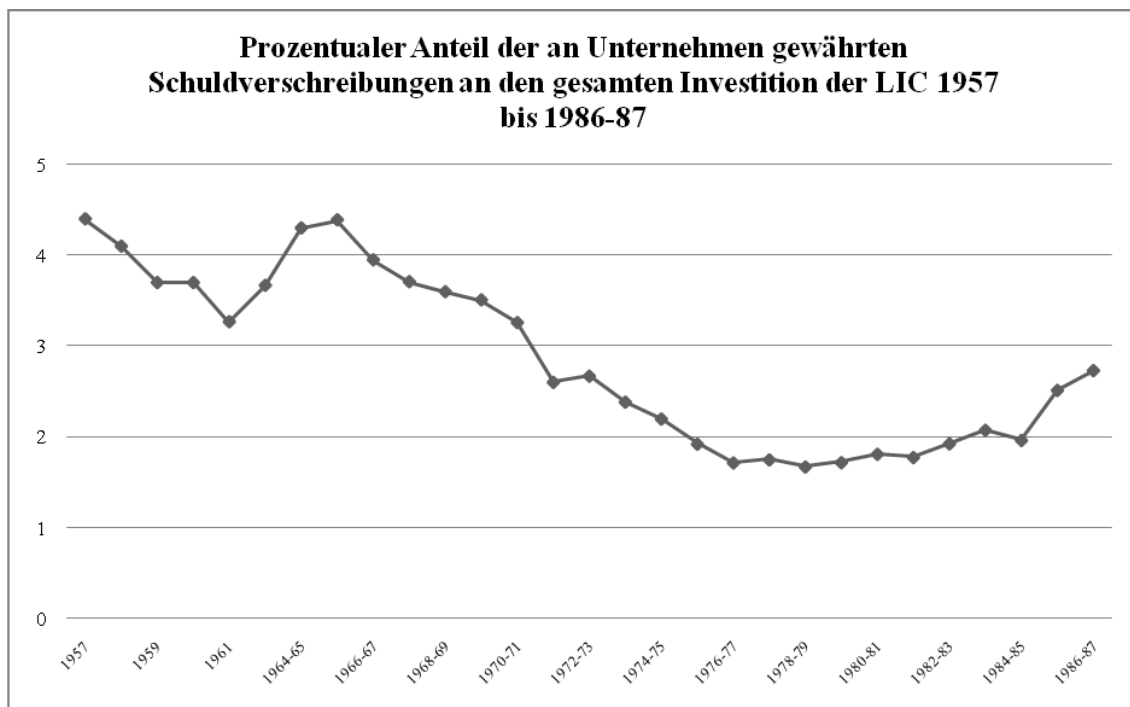
Diagramm 26: Prozentualer Anteil der Kredite an Entwicklungsbanken an den gesamten Investitionen der LIC 1957 bis 1988³⁷



Eine weitere Investitionsform mit demonstrativer Wirkung war die Kreditgewährung an Saatgutkooperativen. Auf dem Höhepunkt der Grünen Revolution 1975-76 entschloss sich die LIC, exakt 100 Mio. Rupien zur Förderung der Landwirtschaft bereit zu stellen. Dieses Investment wurde jedoch nicht weiter ausgebaut. Andere Formen der Investition in die agrarische Entwicklung des Landes blieben dagegen vollkommen unbedeutend. Neben kooperativen Banken nach dem Schulze-Delitzsch-Prinzip hielt das Unternehmen auch geringe Anteile an Warenverteilungszentren, Zucker- und Spinnkooperativen, sowie Wasserversorgungs- und Entwicklungsgesellschaften. Hier wurde nie mehr als ein Promille des gesamten Kapitals investiert.

³⁷ Eigene Berechnungen nach den LIC Annual Reports 1957-1987.

Diagramm 26a: Prozentualer Anteil der an Unternehmen gewährten Schuldverschreibungen an den gesamten Investitionen der LIC 1957 bis 1986-87³⁸



Die Kredite an Unternehmen wurden nach und nach reduziert. Zum Zeitpunkt der Verstaatlichung machten sie gut ein Zwanzigstel des Gesamtinvestments der Lebensversicherungen aus.³⁹ Dieser Anteil halbierte sich in den folgenden dreißig Jahren. Weshalb diese Form des Investments nicht weiter verfolgt wurde, ist nicht ganz deutlich. Als Staatsunternehmen hatte die LIC nicht nur vor den Aufsichtsbehörden die Risiken zu rechtfertigen, sie hatte auch den Vorwürfen staatlicher Unternehmen zu begegnen, dass sie ihre Konkurrenz befördere und zuletzt eben auch dem Druck der Unternehmer, die alle gerne in den Vorteil von günstigen Krediten gekommen wären. O. P. Bajpai betrachtet diese Form des Investments kritisch. Er behauptet, dass es zu einer Vernachlässigung kleiner und mittelständiger Unternehmen auf dem Land gekommen sei.⁴⁰ Insbesondere mittelständischen Unternehmen hätte hier geholfen werden können. Durch eine Spezialisierung auf die Beurteilung von Unternehmenswerten hätte in diesem Bereich eine recht hoch verzinste und für die

³⁸ LIC Annual Reports 1957 bis 1986-87.

³⁹ Vgl. LIC Annual Report 1957.

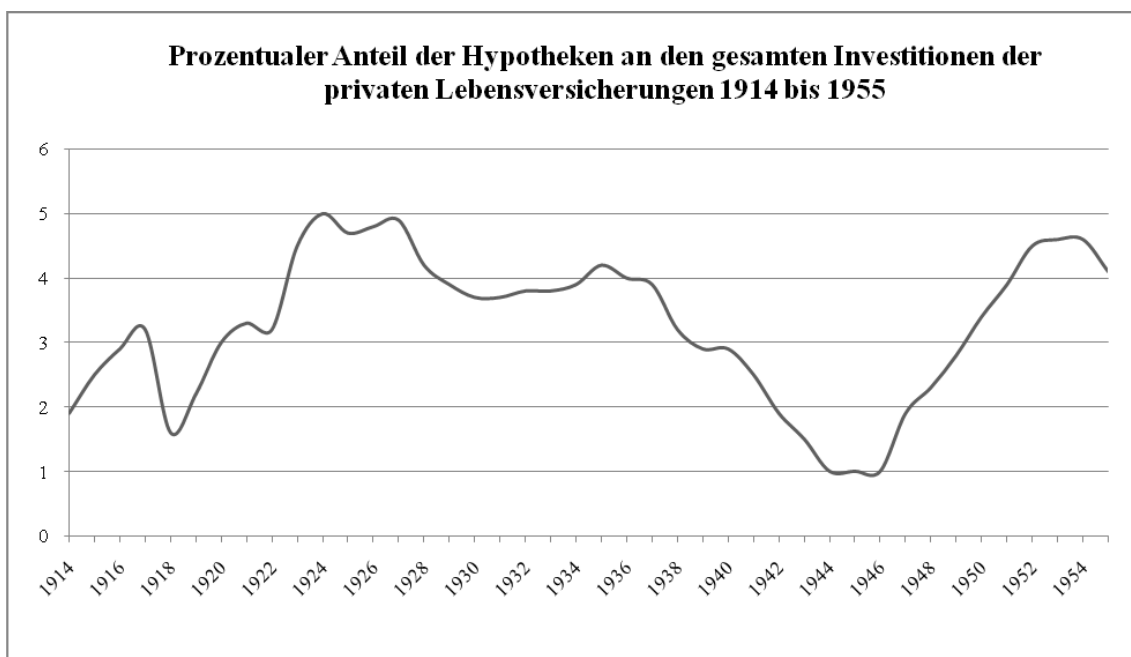
⁴⁰ Bajpai, (loc. cit.), S. 8, 43, 282f.

wirtschaftliche Entwicklung des Landes hilfreiche Anlageform ausgebaut werden können.

Hypotheken

Die Gewährung von Hypothekenkrediten bei der LIC nahm stetig weiter zu. Bei den privaten Versicherungen hatte es nie ein größeres Interesse gegeben, sich mit Investments in diesem Bereich der Gesellschaft zu engagieren. 1956 belief sich die Gesamtheit der in Hypotheken investierten Gelder der indischen Lebensversicherungen auf 150 Mio. Rupien.

Diagramm 27: Prozentualer Anteil der Hypotheken an den gesamten Investitionen der privaten Lebensversicherungen 1914 bis 1955⁴¹



Die Hypothekenfinanzierung insgesamt hatte in Indien nie eine große Rolle gespielt und war vor allem ein Investitionsinstrument in Zeiten wirtschaftlicher Stabilität. So wurde die Hypothekenfinanzierung in Indien erst nach dem Ersten Weltkrieg etwas bedeutsamer. Allerdings waren die Zahlen im Vergleich zur zeitgleichen Entwicklung in den USA unbedeutend. In der Weltwirtschaftskrise ab 1929 war dann wieder ein

⁴¹ Bajpai (loc. cit.), S. 109, 120.

leichter Rückgang zu verzeichnen und kam während des Zweiten Weltkrieges fast zum Erliegen. Erst nach der Unabhängigkeit des Landes wurde diese Investitionsform wieder attraktiver (vgl. Diagramm 27).

Doch nach der Verstaatlichung und wie in Tabelle 29 abzulesen ist, kam es bis 1961 wieder zu einer deutlichen Rückwärtsentwicklung. Es ist kein Zufall, dass das Jahr 1961 hier eine Kehrtwende der Investitionspolitik darstellte, denn es war auch die Demarkation zwischen zwei Fünfjahresplänen. War während des ersten Fünfjahresplans der Anteil in staatliche Sicherheiten investierter Gelder noch deutlich angestiegen, wurde nun der Hypothekenmarkt zum schnell wachsenden, bevorzugten Anlageziel. Am 11. April 1961 wurde das erste eigene Hypothekenprogramm der LIC gestartet. Eine Unterabteilung des Unternehmens wurde geschaffen, die zinsgünstige Baukredite an Versicherungsnehmer vergeben sollte. Mit nur sieben Prozent Verzinsung wurden Kredite gewährt und bei zügiger Rückzahlung gab es einen halben Prozentpunkt Rabatt. Damit lagen diese Kredite nur leicht über dem Zinssatz von Festgeldanlagen – allerdings waren Verwaltungsaufwand und Ausfallrisiko erheblich höher. Angesichts der marktüblichen Kreditzinssätze teilweise im zweistelligen Bereich per anno waren die für Hypothekenkredite veranschlagten Zinssätze recht niedrig. Wegen der nun steigenden Nachfrage nach diesen Krediten erhöhte die LIC den Zinssatz mit Wirkung zum 18. Juli 1962 auf acht Prozent mit einem möglichen Abschlag von einem Prozentpunkt.⁴² Dabei war es ihr zu Beginn nur in den acht größten Städten des Landes möglich, Hypothekenkredite zu vergeben. Nur in unmittelbarer Nähe zu einem entsprechenden Divisionshauptsitz konnte eine Wertanalyse des Grundstücks stattfinden. Bis Anfang 1964 hatte die LIC schließlich in 26 Orten geschultes Personal,⁴³ und schon Mitte desselben Jahres in 56 Orten.⁴⁴ Als bald war das LIC-eigene Hypothekengeschäft in vier verschiedene Sektionen unterteilt:

1. Hypotheken für unbewegliches Eigentum (M-I Schema)

In dieser Hypothekenform wurden bis zu 50 Prozent eines gewerblichen Gebäudes mit einem Kredit zwischen 25.000 Rupien und 500.000 Rupien finanziert. Dieses Schema war zunächst alleine auf die vier größten Orte des Landes, Bombay, Kalkutta, Delhi und Madras, beschränkt. Die jährliche Verzinsung lag bei neun Prozent mit einem möglichen Abschlag von einem

⁴² Bajpai (loc. cit.), S. 175.

⁴³ The Hindu Business Weekly, 6. Januar 1964, S. 7.

⁴⁴ Ebd., 28. September 1964, S. 4.

Prozentpunkt. Dieses Geschäft bildete den Kern für die Immobilieninvestitionen.

2. Individuelles Angestellten-Wohnbau-Schema (IEHS) und eines für langgediente Versicherungsvertreter (SAHS)

Diese Kredite wurden Unternehmensbediensteten und den erfolgreichsten Vertretern zu sechs Prozent Verzinsung und einem Abschlag von einem Prozentpunkt bei pünktlicher Zahlung gewährt. Bis zu drei Viertel eines Baus wurden finanziert und die Rückzahlung hatte bis zum Ausscheiden aus dem Unternehmen, beziehungsweise vor Beendigung der Vertretertätigkeit zu erfolgen.

3. Schema für Angestellte börsengehandelter Aktiengesellschaften (PLCHS)

Die entsprechenden Angestellten erhielten Kredit bis zum Zweieinhalbfachen ihres Jahresgehaltes. Bis zu 70 Prozent ihres Bauvorhabens wurden durch die LIC finanziert. Die Verzinsung betrug neun Prozent, mit einem Abschlag von einem Prozent bei pünktlicher Rückzahlung.

4. Own-Your-Home-Schema (OYH) und Own-Your-Apartment-Schema (OYA)

Das OYH war die öffentlichkeitswirksamste Form des LIC-Investments, denn es stand allen Versicherungsnehmern offen. Laut Pressemitteilung der LIC sollten bis zu 40 Prozent aller Versicherungsnehmer in den Genuss dieses Angebotes kommen.⁴⁵ Bis zu einhunderttausend Rupien wurden für den Bau eines Eigenheimes zu einem Zinssatz von acht Prozent mit einem Abschlag von einem Prozent zur Verfügung gestellt. Gleiches galt für das OYA, das hingegen der großstädtischen Bevölkerung den Kauf einer Eigentumswohnung ermöglichen sollte.

Die verschiedenen Schemata der LIC hatten ganz unterschiedliche Funktionen. Im Schema für Angestellte börsennotierter Unternehmen (PLCHS) wurde zu einem verhältnismäßig hohen Zinssatz ein Kredit gewährt, der sich bezüglich seiner Höhe in Relation zum Angestelltengehalt bewegte. Dieses Investment war deutlich darauf ausgelegt, eine gute Verzinsung des investierten Kapitals zu erzielen. Die Beschränkung der Finanzierung auf maximal 70 Prozent der Immobilie, und die Festlegung auf eine

⁴⁵ Ebd., 6. Januar 1964, S. 7.

maximale Gesamtkredithöhe auf Grundlage des Einkommens und des Immobilienwertes, sicherten ab, dass der Kreditnehmer die Rückzahlung auch leisten. Im scharfen Kontrast dazu stand das Schema für die eigenen Angestellten (IEHS). Ihnen wurde ein um drei Prozentpunkte niedrigerer Zinssatz gewährt und die LIC beteiligte sich mit einem größeren Anteil an der zu finanzierenden Immobilie. Die Angestellten wurden sogar ausdrücklich dazu ermutigt, sich Wohnbaugesellschaften anzuschließen, indem ihnen bei einer solchen Kooperation noch einen weiteren halben Prozentpunkt Rabatt auf den Kredit eingeräumt wurde.

Während das M-I-Schema kaum wahrgenommen wurde, entwickelte sich das OYH zum Favoriten unter den LIC-Investments. Anfänglich waren die Versicherungsnehmer dabei gar nicht die Zielgruppe für Hypothekeninvestitionen. Kein Dokument, kein Geschäftsbericht, keine Rede eines Finanzministers oder Vorstandsvorsitzenden in den ersten Jahren nach der Verstaatlichung weist darauf hin. Doch die Wende kam dann durch eine Forderung Nehrus am 19. Januar 1961, als die LIC ihren fünften Geburtstag feierte. Abgesehen von dem Mundhraskandal, der durch seinen Schwiegersohn ausgelöst worden war, war die gesamte Verstaatlichung eher in stillschweigendem Einverständnis, denn mit aktivem Zutun des indischen Ministerpräsidenten vor sich gegangen. Doch er forderte nun eine neue Agenda von der LIC. „Es gibt einen Aspekt in der Arbeit der LIC, auf den ich spezielles Augenmerk legen möchte. Sowohl in England als auch in den USA legen private Versicherungsunternehmen und -gesellschaften großes Augenmerk darauf, Gebäude zu bauen. Dies ist nicht nur ein gutes Investment, sondern hat offensichtlich soziale Vorteile, wenn ein großer Mangel an Gebäuden besteht. Es scheint mir so zu sein, dass diese noch mehr in Indien benötigt würden als irgendwo anders und dass eine Staatsgesellschaft wie die LIC einen größeren sozialen Vorausschau an den Tag legen sollte, denn private Gesellschaften.“⁴⁶

Diese Aussage Nehrus ist aus zwei Gründen bemerkenswert. Erstens weil sie ein erstaunliches Maß an Unwissenheit offenbart, denn natürlich sollten sich die Investitionen einer Versicherung an den Handlungsoptionen innerhalb eines Marktes orientieren. Der indische Immobilienmarkt war aber nicht mit den weit fortschrittlicheren Immobilienmärkten der USA und Englands zu vergleichen. Es existierte keine solche private Nachfrage nach Immobilienfinanzierung. Die LIC sollte also eine private Nachfrage im Land erst generieren. Die Vermischung von politischen

⁴⁶ Zitiert nach Kumar (loc. cit.), S. 189.

Motiven, eine bestimmte Marktform zu fördern und der Rolle der LIC als Investor ihrer Kunden, widersprach zweifelsfrei sowohl dem Gesetz zur Verstaatlichung, als auch den Ergebnissen der Untersuchung anlässlich des Mundhraskandals. Die von Nehru aufgestellte Behauptung, dass die LIC als Staatsgesellschaft bei der Suche nach ihren Investments eine andere Rationalität an den Tag legen solle, als private Gesellschaften, widersprach den Ergebnissen der Chagla-Kommission, die den Mundhraskandal untersucht hatte. Aufgabe der LIC sei es, so das Untersuchungsergebnis, die investierten Gelder zum Wohle der Versicherungsnehmer anzulegen.⁴⁷ Zweitens ist die Aussage Nehrus deshalb bemerkenswert, weil sie nicht der üblichen Unverbindlichkeit eines Grußwortes entsprach, sondern innerhalb der Organisation als klarer Handlungsauftrag begriffen wurde. Hatte die LIC im ersten Fünf-Jahres-Plan noch deutlich die in Staatsanleihen investierten Gelder erhöht und somit indirekt zur Verwendung des Geldes auch im sozialen Bereich beigetragen, suchte sie nun nach Wegen, direkt die staatliche Wirtschaftspolitik mit zu gestalten. Das OYH war dabei nur das erste und ein naheliegendes Programm. Denn im Gegensatz zur Suche nach einem freien Hypothekenmarkt, war die Anzahl der Kreditberechtigten begrenzt. Nur Versicherungsnehmer der LIC konnten von dieser Kreditart profitieren. Durch die Begrenzung des Kreditrahmens konnte sie größeren Ausfällen vorbeugen. Nicht zuletzt war der entscheidende Vorteil der, dass die Forderung von Jawaharlal Nehru nach Gebäudebau und der Auftrag der Kommission nach Profit der Versicherungsnehmer durch die Lebensversicherung vereinbart werden konnten. Die niedrig verzinsten Baukredite für die Versicherungsnehmer stellten für diese einen geldwerten Vorteil dar.

Es muss jedoch deutlich sein, dass die Hausfinanzierung für Versicherungsnehmer in dieser Konstellation die Grundlage betriebswirtschaftlicher Unternehmensführung verließ. Denn mit der Schaffung des OYH hatte die LIC eine Grenze überschritten. Es fand nicht länger eine klare Trennung zwischen den Geschäftsbereichen des operativen Geschäfts und der Investitionen statt. Während idealerweise das Neugeschäft dadurch erzielt wird, dass Lebensversicherungspolicen gut verzinst werden, ist es Aufgabe der Investitionsabteilung, mit Augenmaß eine möglichst hohe Rendite für die Versicherungsnehmer zu erzielen. Doch mit den OYH war dies nicht mehr der Fall. Der Vorteil des OYH als Investment lag vor allem in seinem geldwerten Vorteil. Doch nur die wenigsten Versicherungsnehmer wurden Begünstigte dieses Schemas. In den ersten

⁴⁷ Vgl. oben, Einleitung dieses Kapitels.

zehn Jahren vergab die LIC an weniger als 4000 Versicherungsnehmer Kredite für den Hausbau.⁴⁸ Diese Kredite wurden somit von den anderen Versicherten mitfinanziert. Es fand durch diese Form des Investments eine Umverteilung zwischen den Versicherungsnehmern statt: Einige profitierten von den neu geschaffenen Möglichkeiten, während die große Mehrzahl dadurch einen kleinen Nachteil hatte.

Am 1. Januar 1964 wurde das OYH-Schema in den 26 Orten, in denen die LIC auf Immobilien spezialisierte Experten hatte, gestartet. Doch in diesem Geschäftsjahr wurden lediglich noch zwei (!) Kredite genehmigt.⁴⁹ Ab 1965 wurden jährlich zwischen 200 und 500 Kredite in diesem Schema genehmigt, innerhalb der ersten zehn Jahre hatte die LIC zwischen drei- und zehntausend Hausbauten finanziert.⁵⁰ An den gesamten Investitionen des Unternehmens machte das OYH einen nur geringen Anteil aus. Ihren relativen Höchststand erreichte es 1965-66 mit 0,35 Prozent der Investitionen. In den folgenden Jahren wuchsen zwar die absoluten Investitionen in dieses Schema, allerdings schwächer als die gesamten Investitionen der Lebensversicherung. Die 51,8 Millionen Rupien für OYH-Kredite des Jahres 1973-74 machten nur noch 0,24 Prozent des gesamten Investitionsvolumens aus, 1983-84 waren es mit 56,2 Millionen Rupien nur noch 0,07 Prozent.⁵¹ Gegenüber dieser geringen Bedeutung des Schemas an den Gesamtinvestitionen verwundert es, welche Bedeutung ihm in der Öffentlichkeitsarbeit der LIC eingeräumt wurde. Viele Anzeigen der LIC von der Mitte der 1960er bis Mitte der 1970er Jahre thematisierten das OYH. Versicherung wurde so angepriesen, dass sie als Bonus die Möglichkeit eines günstigen Hausbaues enthalte. In deutlich über einhundert Städten wurde Personal geschult, damit es entsprechende Anträge bearbeiten konnte.⁵² Hätte die LIC wirklich bis zu 40 Prozent der Versicherungsnehmer in eine eigene Wohnung bringen wollen, wären dies über 3,7 Mio. Wohnungen gewesen. Es bestand dabei eine Differenz zwischen Antragsstellung und Kreditgewährung. Innerhalb des ersten Dreivierteljahres nach dem Beginn des Schemas wurden hunderte Anträge gestellt (vgl. Tabelle 30).

⁴⁸ Kumar (loc. cit.), S. 190.

⁴⁹ LIC Annual Report 1963-64.

⁵⁰ Annahme aufgrund Berechnung der Kreditsumme (Zusammenstellung nach den entsprechenden LIC Annual Reports) und auf Grundlage der Angabe der LIC, dass zwischen 1961 und 1971 insgesamt 4006 Parteien als Hypothekenkreditnehmer geführt wurden (Kumar (loc. cit.), S. 190), sowie Angaben für die beantragten und gewährten Summen für Delhi (The Hindu Business Weekly, 28. September 1964, S. 4).

⁵¹ LIC Annual Reports 1973-74 und 1983-84.

⁵² Kumar (loc. cit.), S. 190f.

Tabelle 30: Anträge und Kreditsummen im OYH-Schema Januar bis September 1964⁵³

Ort	Kredit- anträge	davon genehmigt	Gewährte Kreditsumme in INR	Kreditsumme pro Kreditnehmer in INR	Prozentualer Anteil der gewährten zu beantragten Krediten im OYH-Schema
Delhi	325	60	1.781.000	29.683	18,46
Bangalore	153	32			20,92
Hyderabad	150	13			8,67
Madras	126	18			14,29
Madurai	14	7			50,00
Gesamt	768	130			16,93

Nicht einmal ein Fünftel der 1964 gestellten Baukreditanträge aus diesem Schema wurde gewährt. Ob dies an der Qualität der gestellten Anträge oder an der abwägenden, Risiko scheuenden Kreditgewährung der Sachbearbeiter lag, lässt sich nicht beurteilen. Ein Indiz für die These, dass die Antragsbearbeitung zu kompliziert war, ist die Tatsache, dass erst *ex post*, nach der Einführung des Schemas, den Divisionsleitern zusätzlich die Möglichkeit eingeräumt wurde, Kredite bis 50.000 Rupien in Umgehung des Dienstweges zu genehmigen.⁵⁴ Dass die meisten Anträge abgelehnt wurden, führte ebenso nicht zu seiner großen Nachfrage.

Weit größer als der Anteil direkter Investitionen in Hausbau war der Anteil indirekter Investitionen der LIC in den Hausbau. Staatliche Programme bildeten den Hauptteil der LIC-Investitionen in den Immobiliensektor und die LIC stellte einen Großteil der in diesen Programmen zur Verfügung stehenden Gelder. Von den bis 1981 vom Staat investierten rund 245 Mrd. Rupien⁵⁵ stammten rund 55 Mrd. Rupien von der LIC.⁵⁶ Die meisten Gelder wurden dabei von der 1970 gegründeten Housing and Urban Development Corporation (HUDCO) eingesetzt. HUDCO agierte dabei stets indirekt. In Kollaboration mit lokalen Partnern wurden Programme entwickelt und vor Ort

⁵³ Eigene Berechnungen und grafische Umsetzung nach den Angaben einer Pressemeldung abgedruckt in The Hindu Business Weekly, 28. September 1964, S. 4.

⁵⁴ Ebd.

⁵⁵ S. Giriappa: Housing finance and development in India. New Delhi 1998, S. 17.

⁵⁶ Summierte Zahlen der Investition in Hausbauprogramme aus den LIC Annual Reports 1956 bis 1980-81.

angewandt. Diese Kooperationspartner konnten sowohl private Baugesellschaften als auch lokale politische Partner sein. Wichtig war der HUDCO vor allem die Verwendung des Geldes für ökonomisch schwache Haushalte. 55 Prozent der Empfänger sollten ein niedriges Einkommen aufweisen, 45 Prozent der Empfänger dagegen ein mittleres oder hohes Einkommen.⁵⁷

Tabelle 31: Investitionen der HUDCO nach Fünf-Jahres-Plänen, Anteil der jeweiligen Investitionen der LIC

Zeitraum des Wirtschaftsplans	Investitionsvolumen in Hausbau in Mio. INR ⁵⁸	LIC-Investitionen in Mio INR ⁵⁹	Prozentualer Anteil der LIC
1951-56	1150		
1956-61	13.000		
1961-66	15.500	2888,8	18,6
1966-71	28.000	7814,6	27,9
1971-76	46.800	15.402,0	32,9
1976-81	129.910	28.643,8	22,0
1981-86	314.580	48.387,4	15,4

Bis 1985 hatte die HUDCO auf diese Weise 3587 verschiedene Programme in insgesamt 669 verschiedenen Orten entwickelt.⁶⁰ Bis 1995 stieg die Zahl der Programme auf 9556. 5,5 Mio. Häuser seien bis dahin durch die Arbeit der HUDCO gebaut worden.⁶¹

Nach den Investitionen in die HUDCO war das zweite große Standbein der LIC-Investitionen im privaten Hausbau die als Apex-Föderationen bezeichneten Bauvorhaben. Der Begriff „Apex“ lässt sich am Besten mit „Spitze“ ins Deutsche übersetzen. Es waren in der Tat Spitzenorganisationen aus rund 70.000 lokalen Zusammenschlüssen, die von der LIC gefördert wurden. Hinter dem Begriff Apex standen insgesamt 25 Dachorganisationen, die jeweils auf Bundesstaatsebene agierten, sowie ab 1969 die National Cooperative Housing Federation of India als landesweite Organisation. Diese leiteten das Geld an die lokalen Baugesellschaften weiter. Die

⁵⁷ Giriappa (loc. cit.), S. 37.

⁵⁸ A. K. Lal: Handbook of low cost housing. New Delhi 1995, S.5.

⁵⁹ Zusammenstellung und Addition der Daten aus den Annual Reports.

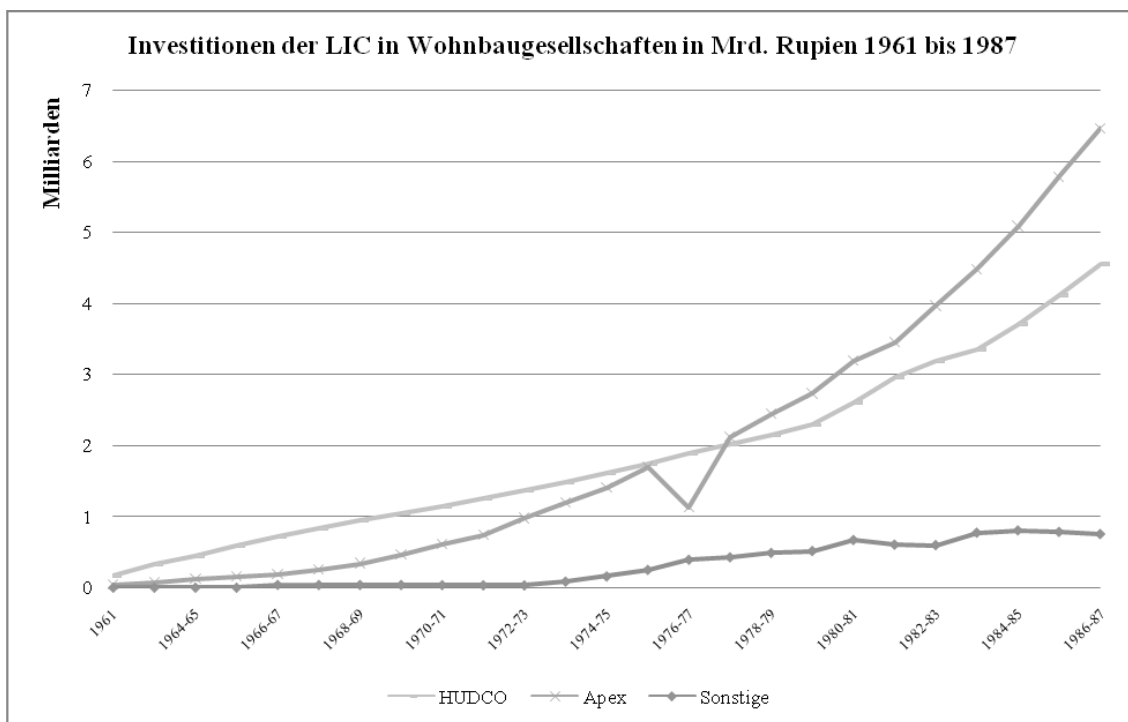
⁶⁰ Sib Nath Bhattacharya: Indias five-year plans in theory and practice. New Delhi 1987, S. 81.

⁶¹ Lal (loc. cit.), S. 7.

Kredite wurden zu dem – für Indien sehr günstigen – Zinssatz von 13 Prozent in einer Höhe von bis zu 48 Monatsgehältern an die Kreditnehmer weitergeleitet. Bis März 1993 wurden mithilfe der Mittel der Apexgesellschaften 1.333.316 Häuser gebaut.⁶²

Die gesamte Infrastruktur der Apexgesellschaften war von der LIC abhängig. 90 Prozent der Apex-Kredite wurden von der LIC gewährt. Der Rest der Kreditsummen wurde von anderen staatlichen Baufördergesellschaften, vornehmlich der HUDCO, gewährleistet.⁶³ Indirekt war die LIC also auch hier zu einem großen Teil beteiligt.

Diagramm 28: Investitionen der LIC in Wohnbaugesellschaften in Mrd. Rupien 1961 bis 1987⁶⁴



Im Gegensatz zu den direkten Formen der Hausbauförderung waren die indirekten Formen in ihrem Anteil an den gesamten Investitionen der LIC erheblich. Gut ein Zehntel des gesamten Versicherungsfonds der LIC floss in die staatlichen Wohnbaugesellschaften. Schätzungsweise zwischen zwei und drei Millionen Häuser wurden zwischen 1961 und 1991 durch Mittel der LIC finanziert, rund 1,1 Mio. Häuser über die Apex-Programme, etwas mehr über Gelder, die an die HUDCO flossen, sowie

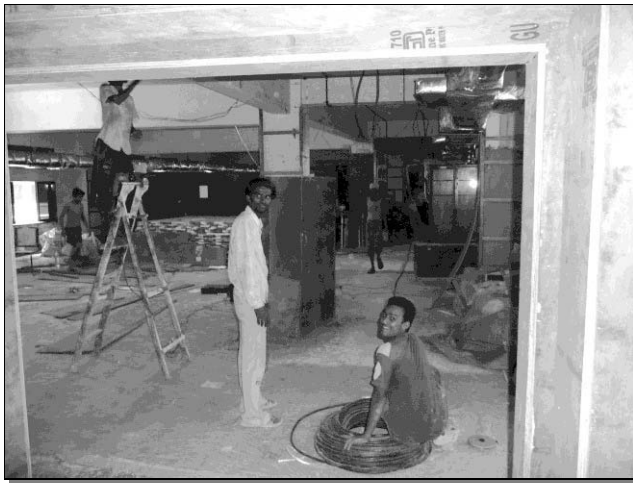
⁶² Ebd., S. 11.

⁶³ Ebd.

⁶⁴ LIC Annual Reports 1961 bis 1986-87.

ab Mitte der 1970er Jahre noch knapp zweihunderttausend Häuser über mehrere kleinere und lokale Gesellschaften.

Hinzu kamen die unmittelbar durch die LIC betrauten Bauvorhaben, sowie Immobilieninvestitionen der LIC. Diese blieben jedoch in ihrer Bedeutung gering. Die LIC hatte einige hochwertige Immobilien übernommen, wie zum Beispiel die Gebäude der vormaligen Lebensversicherungen im Fort Area in Bombay – dem indischen Äquivalent zu New Yorks Manhattan. Doch verhielt sich die LIC bei Investitionen in Geschäftsgebäude und in urbane Infrastruktur sehr zurückhaltend. So wurde ihr Immobilienbesitz 1957 unmittelbar nach der Verstaatlichung mit 213,8 Mio. Rupien bewertet, im März 1987 mit 1.173,4 Mio. Rupien, das allerdings gemessen an der zwischenzeitlichen Wertsteigerung der Gebäude bestenfalls eine Stagnation an Vermögenswerten bedeutete. Gemessen an den gesamten Vermögenswerten der LIC schrumpfte der Immobilienbesitz von 4,6 Prozent auf 0,9 Prozent. In diesem Bereich wurde nun nicht mehr in gleichem Umfang investiert wie vor der Verstaatlichung. Hier spiegelt sich wider, dass sich die LIC im Bereich der physischen Rücklagen fast ausschließlich der Finanzierung privaten Wohneigentums verschrieb, ebenso wie der bereits oben angesprochenen Reduktion von eigenen Vermögenswerten. Wer heute einen Verwaltungssitz der LIC betritt, findet in der Regel dasselbe Gebäude vor, das dort bereits Anfang der 1960er Jahre stand, statt Shoppingcenter und andere Großprojekte zu finanzieren, gab es kaum nennenswerte Bauprojekte der LIC. Am Bemerkenswertesten ist die Errichtung des eigenen Hauptsitzes bis 1961, des Yogakshema-Gebäudes.

Abbildung 4: Bauarbeiten im Yogakshema-Gebäude, Hauptsitz der LIC⁶⁵

Die Verwaltungsgebäude der LIC sind in der Regel sehr alt oder rein funktionale Bürobauten. Immobilienförderung sollte eben vor allem der sozialen Entwicklung des Landes dienen. Der Bedarf an diesen neuen Gebäuden war vor allem dort vorhanden, wo Menschen mit regelmäßigem Einkommen hinzogen: Bombay, Hyderabad, Bangalore, Delhi, Pune und zahlreiche weitere Orte, die von den Urbanisierungsprozessen der indischen Gesellschaft profitierten. Dieser Wohnungsbau war sinnvoll, um die Obdachlosigkeit und Verslumung in den Städten einzudämmen. Über zwei Millionen Häuser wurden durch Mittel der LIC gebaut, bei einer durchschnittlichen Familiengröße von sechs Personen wurde damit mehr als zwölf Millionen Menschen ein Obdach geschaffen. Für die Entwicklung des Landes hatte dies positive Effekte. Durch die Finanzierung von Wohnraum wird vermutlich auch ein preissenkender Effekt bei den Mieten eingetreten sein. Doch die durch die Apex-Gesellschaften vergebenen Kredite galten für die Versicherungsnehmer zwar als recht zinsgünstig, wie hoch allerdings die Ausfallrate bei diesen Krediten war, ist den Geschäftsberichten der LIC nicht zu entnehmen. Es ist zu vermuten, dass es eine politische Entscheidung war, keinen höheren Zinssatz zu veranschlagen und die niedrige Verzinsung des hier investierten Geldes als soziale Aufgabe anzusehen. Insgesamt agierte die LIC in diesem Markt altruistischer als sie es in Abwägung der Einnahmen und Ausgaben hätte tun sollen.

⁶⁵ Eigene Aufnahme, Yogakshema-Gebäude Mumbai, 17. Juni 2008.

3. Investition in Unternehmensbeteiligungen

Bei der Verstaatlichung hatte die LIC von den größeren Versicherungen erhebliche Unternehmensbeteiligungen übernommen. Das bekannteste Beispiel war die New India, immerhin die drittgrößte Lebensversicherung zum Zeitpunkt der Verstaatlichung, die zum Firmenkonglomerat der Tata-Familie gehörte und einen Großteil des Lebensversicherungsfonds in die verschiedenen Firmenzweige investiert hatte. Andere prominente Beispiele der Vermischung von Versicherungsunternehmen und Firmengruppen waren die Bharat, die zum Dalmiakonzern gehörte, die National Insurance, die zur Industriellenfamilie Singhanias gehörte, die New Asiatic, sowie die Bombay Life und die Ruby, die zum Konglomerat der Familie Birla gehörten. Des Weiteren die General, die den Besitzern der Hindustan Mercantile Bank, der Familie Jalan, gehörte, die Hercules und Standard General, die der Familie Goenka gehörten, die United Indian Life und die New Guardian, die zu der Familie Chettiyar gehörten, welche sich vornehmlich in der Finanzierung des Überseehandels verdingte, die Calcutta Insurance, die dem Händler B.N. Chaturvedi gehörte, die All India General, die den Betreibern der Bank of Jalpur, den Poddars gehörte, sowie die New Great, eine verhältnismäßig kleine Versicherung, die den Kilachands, den Besitzern der großen Bank of Baroda zugeschlagen war. Hinzu kamen Sachversicherungen, die seit Beginn an mit Handelsunternehmen verbunden waren und ihr Kapital für den Handel mit Tee, Jute, Kohle, Textilien und zahllose andere Waren einsetzten. Hier sind vor allem die Clive zu nennen, die im Besitz von Jardine Henderson war, sowie die Triton des Martin Burry und die Hercules der Parrys und Rallis.⁶⁶

Die ältesten Versicherungsgesellschaften waren von diesen Vermengungen weitgehend unberührt geblieben. So hatte die Oriental sich als eigenständiges Unternehmen platziert, das auf Augenhöhe mit anderen Unternehmen agierte. Die Miteigentümerstruktur der Bombay Mutual ließ nicht zu, dass einzelne Handelshäuser einen prägenden Einfluss auf sie gewannen. Jedoch gab es spätestens ab den 1920er Jahren einen neuen Typus des Lebensversicherungsunternehmens in Indien, der die Kapitalakquise und die Investitionsbedürftigkeit eines Lebensversicherungsunternehmens mit dem Kapitalbedarf einerseits von Handelsunternehmen und andererseits schnell wachsenden Industrieunternehmen, kombinierte. Diese Form des Mischkonzerns hatte für die Unternehmer nur positive Effekte. Sie mussten einerseits

⁶⁶ Vgl. Bajpai (loc. cit.), S. 38f.

keine kostspieligen Kredite bei Banken aufnehmen und konnten andererseits in beiden Formen ihres unternehmerischen Daseins mit ihrem Namen werben und dadurch Synergieeffekte für ihre Erträge erzielen.

Nach der Verstaatlichung stellte sich die Frage, wie sich die LIC gegenüber dem privaten Sektor verhalten würde. Mit dem Mundhraskandal hatte sie 1958 eine bittere Erfahrung gemacht, als der Vorstandsvorsitzende der LIC dem Betrüger Haridas Mundhra vertraut hatte. Dementsprechend ging es in der Aufarbeitung des Skandals durch Chagla größtenteils darum, Distanz zwischen der LIC und dem privaten Wirtschaftssektor zu schaffen um das neugeschaffene Unternehmen vor einseitiger Vereinnahmung zu schützen.

Daraus resultierte ein abwägender Umgang mit Unternehmensbeteiligungen. Von sieben Punkten, die die Grundlage für das Investment der LIC waren, drehten sich alleine drei explizit um die Rolle der LIC als Investor im privaten Bereich. Es ging um einen vorsichtigen Umgang mit Unternehmensbeteiligungen, ein Spekulationsverbot und die Vermeidung der Einmischung in das Management eines Unternehmens⁶⁷.

Trotz aller Vorsicht im Verhältnis zum privaten Sektor wollte die LIC dort auch investieren. Und tatsächlich stieg nach der Verstaatlichung der Anteil der Unternehmensbeteiligungen im Verhältnis zu den anderen Formen des Investments leicht an. Unmittelbar vor der Verstaatlichung hatte sich der Anteil von Schuldverschreibungen, Aktien und Vorzugsaktien auf 16,1 Prozent aller Vermögenswerte der Lebensversicherungsunternehmen belaufen, war aber infolge der Verstaatlichung auf 14,5 Prozent gesunken. Bis Anfang der 1960er Jahre stieg er dann wieder an. 1963-64 lag er wieder bei 16,0 Prozent und 1965-66 war ein absoluter Höchstwert der Unternehmensanteile an den Investments in der indischen Lebensversicherungsgeschichte mit 16,4 Prozent der Kapitalanlagen in Unternehmensbeteiligungen.

Doch hatte sich diese Form des Kapitalanlage mit der Verstaatlichung strukturell fundamental gewandelt. Waren vor der Verstaatlichung Schuldverschreibungen und Aktienbesitz als Beteiligungsformen ungefähr gleich häufig gewesen, investierte die LIC das Geld nun vornehmlich in Aktienbesitz. Bereits 1959 lag der Anteil der Aktien

⁶⁷ Siehe oben, S. 398.

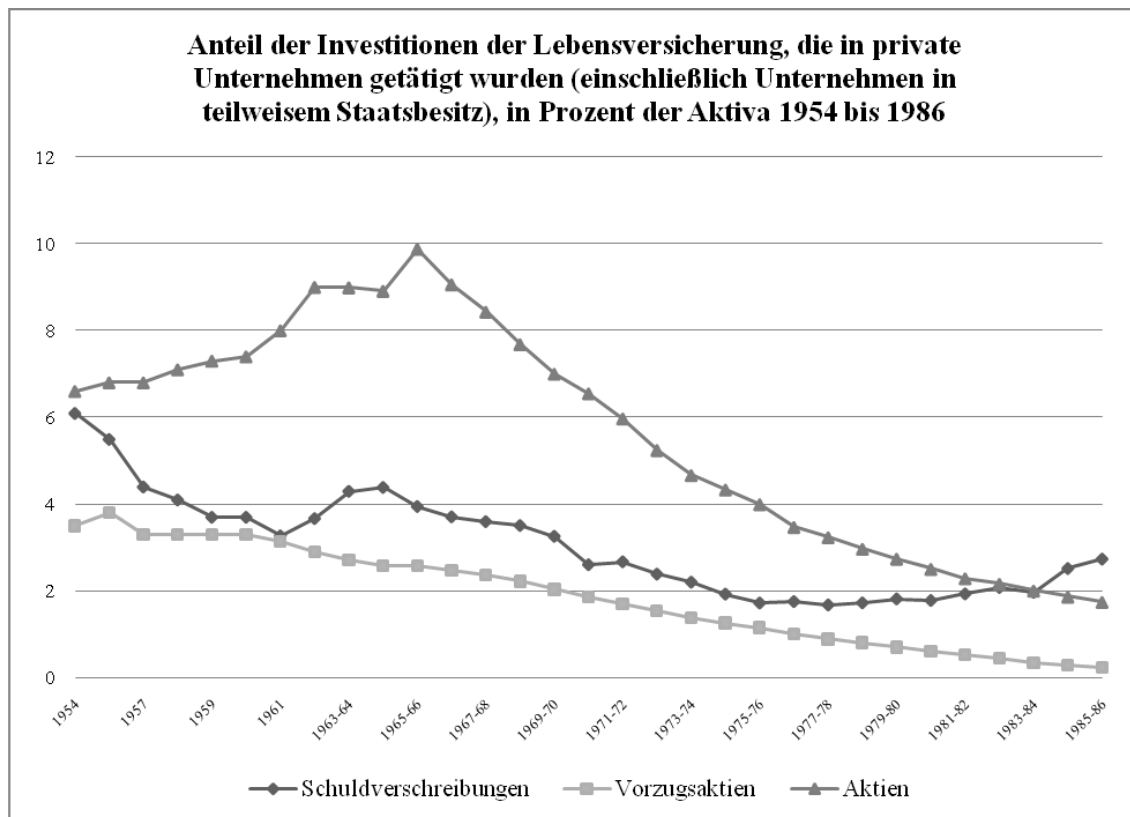
doppelt so hoch wie der Anteil der Schuldverschreibungen (vgl. Diagramm 29). Die dritte Form der Investitionen, die Vorzugsaktien an Unternehmen, ging in der Zeit der Verstaatlichung kontinuierlich zurück. Der Anteil der Vorzugsaktien sank von 3,5 Prozent 1954 auf nur noch 0,23 Prozent 1985-86 (vgl. Diagramm 29).⁶⁸

War bis Mitte der 1960er Jahre der Anteil des in Unternehmen investierten Geldes an den gesamten Aktiva angestiegen, begann sich nun das Blatt zu wenden. Vor allem die stärkeren Investitionen in den Hausbau führten dazu, dass sich die Unternehmensbeteiligungen rückläufig entwickelten.

Der Aktienbesitz nahm anteilmäßig an der gesamten Kapitalanlage ab. Betrug sein Anteil 1965-66 noch knapp ein Zehntel des Gesamtbesitzes, sank er in der folgenden Dekade weiter ab und lag 1975-76 nur noch bei vier Prozent. Im Laufe der 1980er Jahre halbierte sich dieser Anteil der Investments nochmals (vgl. Diagramm 29).

⁶⁸ Laut M. N. Mishra (loc. cit.), Band 2, S. 767 betrug die Rendite in diesem Bereich des Investments für die LIC 10,8% p.a.

Diagramm 29: Anteil der Investitionen der Lebensversicherung, die in private Unternehmen getätigt wurden (einschließlich Unternehmen in teilweiseem Staatsbesitz), in Prozent der Aktiva 1954 bis 1986⁶⁹



Auch wenn es kein explizites Ziel der Verstaatlichung war, die Versicherung aus dem privaten Sektor der Wirtschaft zurückzuziehen, war es dennoch ein sukzessives Resultat der Entscheidung zur Verstaatlichung. Denn ohne es bewusst zu steuern, beziehungsweise zumindest öffentlich einen Paradigmenwechsel in der Anlagepolitik anzukündigen, hatte sich im Lauf der Jahre eine Politik entwickelt, die dazu führte, dass die Investitionen aus dem Lebensversicherungsfonds in den privaten Sektor abnahmen.

Im Ergebnis führte dies auch zu einer deutlich schlechteren Verzinsung des Lebensversicherungsfonds. Die weit höheren Zinssätze des privaten Sektors machten nun einen geringeren Anteil der Investments aus.

⁶⁹ Eigene Zusammenstellung aus: Mishra (loc. cit.), S. 770ff; Indian Insurance Yearbook 1954 und 1955; LIC Annual Reports 1956 bis 1985-86; O. P. Bajpai (loc. cit.).

Tabelle 32: Zinserträge in Prozent p. a. der LIC-Investments 1962-63 bis 1966-67 nach Investitionsformen, sortiert nach Rendite⁷⁰

Zeitraum	1962-63	1963-64	1964-65	1965-66	1966-67	Durchschnitt
Kredite an Firmen				7,14	7,65	7,40
Vorzugsaktien	6,23	6,54	7,20	6,56	6,93	6,69
Kredite an Stromversorgungsunternehmen			6,5	6,5	6,89	6,63
Unternehmensbeteiligungen	6,59	6,62	4,58	7,35	6,98	6,42
Schuldverschreibungen	5,70	6,06	6,50	6,38	6,87	6,30
Kredite an den Staat		4,89	5,21	5,29	5,64	5,26
Hauseigentum	4,41	5,22	4,29	5,13	5,24	4,86
Sicherheiten der Bundesstaaten	4,56	4,56	4,76	4,82	4,79	4,70
Ausländische Investments	4,08	4,25	5,27	4,46	4,62	4,54
Andere sichere Anlagen	4,34	4,26	4,57	4,61	4,85	4,53
Investitionen über den Unit Trust			6,12	3,00	4,25	4,46
Sicherheiten der Zentralregierung	3,70	3,96	4,02	4,14	4,30	4,02
Anteile an Staatlichen Gesellschaften	2,63	3,72	3,30	3,33	3,38	3,27

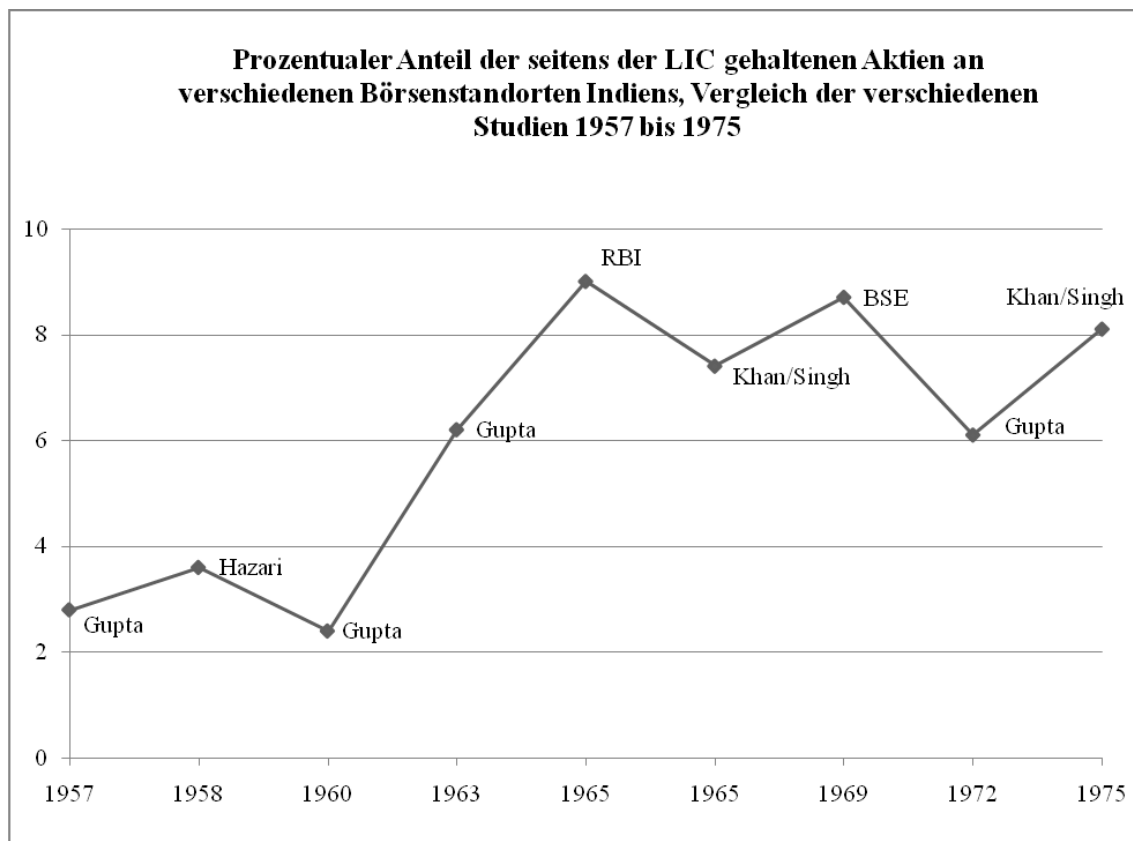
Die Anlagen in Unternehmen ergaben eine höhere Rendite als andere Kapitalanlageformen (vgl. Tabelle 32, grau unterlegt). Insbesondere die Kreditvergabe an den Staat und an staatliche Gesellschaften war weit weniger ertragreich. Im Resultat führte die Veränderung der Anlageform der LIC zu einer Verstärkung der Investitionen in renditeschwache Formen, während vor allem die Schuldverschreibungen und Kredite an Firmen nicht ausgebaut wurden.

Die Betätigung der LIC im privaten Sektor hatte durch die Art ihrer Ausführung problematische Nebenwirkungen. Es handelte sich um zwei gegenläufige Strömungen. Einerseits reduzierte die LIC ab Mitte der 1960er Jahre ihren Aktienbesitz im Verhältnis zum gesamten Fonds und andererseits war dieser Aktienbesitz nicht unerheblich. Insbesondere die Tatsache, dass sie Aktien anstelle von Schuldverschreibungen und

⁷⁰ O. P. Bajpai (loc. cit.), S. 241, Durchschnitt: Arithmetischer Durchschnitt der angegebenen Werte.

Kreditoren bevorzugte, führte dazu, dass die LIC einen großen Anteil aller in Indien gehandelten Aktien hielt (vgl. Diagramm 30).

Diagramm 30: Prozentualer Anteil der seitens der LIC gehaltenen Aktien an verschiedenen Börsenstandorten Indiens, Vergleich der verschiedenen Studien 1957 bis 1975⁷¹



Auf die Konsequenz, dass die LIC durch die Verstaatlichung erhebliche Unternehmensanteile hielt, reagierte die legislative Seite zunächst nicht. Die bis zur Verstaatlichung geltende Obergrenze von zwei Prozent des Aktienbestands eines Unternehmens übertraf sie bei weitem. Erst 1958 wurde eine Änderung des Versicherungsgesetzes ins Parlament eingebracht, welches der LIC nun erlaubte, bis zu 30 Prozent eines Unternehmens zu besitzen. Diese Form der Kapitalanlage als anteiliger

⁷¹ Eigene Zusammenstellung aus Bombay Stock Exchange: Profile of Stock Exchange Activity in India. Bombay 1970; M. Y. Khan; P. Singh: Life Insurance Corporation and Corporate Control in India. In: Indian Economic Journal 29 (1981), S. 51-64; L. C. Gupta: Corporate Management and Accountability. Towards a Joint Sector. Madras 1974; Reserve Bank of India Bulletin Februar 1968, S. 137; R. K. Hazari: The Corporate Private Sector: Concentration, Ownership and Control. Calcutta 1967.

Firmeneigentümer entwickelte sich zu einem zentralen Kritikpunkt. Es war nicht klar, in welchen Unternehmen die LIC Anteile hielt und wie sie sich auf den Eigentümerversammlungen verhielt. So kam es 1972 zu einer öffentlichen Kontroverse, als der Vorstandsvorsitzende der Sugar and Allied Industries, G. D. Moraka, abgewählt werden sollte. Er hatte zu verantworten, dass rund 60 Prozent des Eigenkapitals der Firma zu günstigen Konditionen oder gar zinslos an andere zuckerfertigende Unternehmen weitergegeben wurden. Die Mehrzahl der Anteilseigner der Firma sorgte bei einer Versammlung am 9. Juni 1972 für einen Aufstand und wollte ihn abwählen. Erst nach langwieriger Auszählung der Stimmen wurde deutlich, dass das Abwahlverfahren gescheitert war. Dies lag daran, dass die LIC, die geschätzte 22 Prozent der Anteile hielt, nicht an der Abstimmung teilnahm. Das entsprechende Quorum konnte so nicht erreicht werden. Ein großer Teil der Verärgerung der unterlegenen Anteilseigner richtete sich gegen das Versicherungsunternehmen. Deren Vertreter hatte die Sitzung frühzeitig verlassen.⁷²

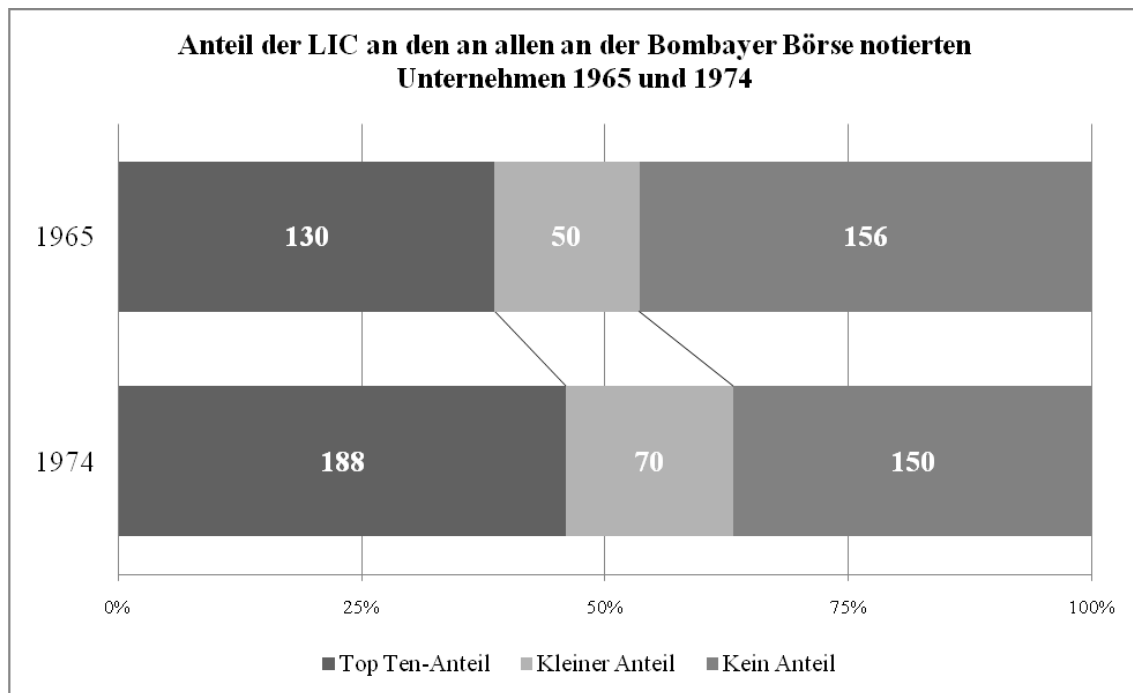
In den 1960er und 1970er Jahren war die LIC der größte Aktienbesitzer in Indien und agierte als Unternehmenseigentümer überwiegend erstaunlich passiv. Der Grundsatz sich nicht in die Unternehmenspolitik einzumischen, wurde überwiegend befolgt.

Bereits unmittelbar nach der Verstaatlichung war die LIC ein bedeutender Aktienbesitzer. Mit knapp drei Prozent der gehandelten Aktien in den 1950er Jahren war bereits ein großer Anteil der Marktmacht bei der LIC konzentriert. Doch bis Mitte der 1960er Jahre steigerte sich dies noch einmal deutlich. Dazu befragten Khan und Singh insgesamt 570 an der Bombayer Börse notierte Unternehmen für die beiden Jahre 1965 und 1974 nach der Rolle, die die LIC als Aktionärin in ihrem Unternehmen inne hatte. Insgesamt gingen 408 Unternehmen in die Untersuchung ein, von denen 1965 bereits 336 börsennotiert waren.⁷³

⁷² Economic and Political Weekly, 1. Juli 1972, S. 1251f.

⁷³ Khan; Singh (loc. cit.), S. 52.

Diagramm 31: Anteil der LIC an allen an der Bombayer Börse notierten Unternehmen 1965 und 1974⁷⁴



Von den 336 Unternehmen des Jahres 1965 war die LIC an 180 Unternehmen beteiligt. Bei 130 dieser Unternehmen war sie sogar einer der zehn größten Anteilseigner. Dieses Verhältnis hatte sich bis 1974 noch erhöht. Sie war sie in 258 der 408 Unternehmen involviert und in 188 dieser Unternehmen war sie einer der größten Anteilseigner.⁷⁵ Somit war die LIC in fast der Hälfte der börsennotierten Unternehmen zu diesem Zeitpunkt einer der wichtigsten Eigentümer. Dabei nahm die Bedeutung der LIC in Korrelation mit dem Alter und der Größe der Firma zu. So waren 1974 115 Firmen, in denen sie Anteile hielt, älter als 15 Jahre, wogegen nur fünf Firmen jünger als fünf Jahre waren.⁷⁶ Zugleich hielt die LIC in nur 13 Firmen relevante Anteile, deren gesamtes Aktienkapital kleiner als eine Million Rupien war, während sie in 92 Firmen mit einem börsennotierten Kapital von mehr als zehn Millionen Rupien einer der Top-Ten-Aktieneigentümer war.⁷⁷ In den großen und alten Unternehmen Indiens hielt die LIC stets zwischen fünf und 25 Prozent aller Anteile.⁷⁸

⁷⁴ Ebd.

⁷⁵ Ebd., S. 54.

⁷⁶ Ebd., S. 59.

⁷⁷ Ebd.

⁷⁸ Ebd., S. 56.

Im Gegensatz zu Khan und Singh konzentrierte sich Gupta in seinen Untersuchungen auf die Madraser Börse. Diese Börse stand der Bombayer Börse an Gewicht deutlich nach. So waren 1972 in ganz Indien 1599 Firmen börsennotiert und die Mehrzahl von ihnen, insbesondere die Größeren, in Bombay. Bei ihrer Erhebung 1974 hatten Khan und Singh insgesamt 408 von 971 Firmen an der Bombayer Börse betrachtet, immerhin 20,2 Prozent aller börsennotierten Firmen Indiens in diesem Jahr. Angesichts des Unternehmenswerts hatte die Studie von Khan und Singh sogar 46,2 Prozent der börsennotierten Unternehmen abgedeckt.⁷⁹ Die Untersuchung von Gupta deckte zwar einen relativ größeren Anteil der von ihm betrachteten Börse ab, 332 von 360 in Madras notierten Unternehmen. Im gesamtindischen Vergleich waren es jedoch auch nur 20,8 Prozent aller Firmen. Aufgrund der geringeren Bedeutung des Börsenstandortes Madras deckten diese Firmen auch nur 18,0 Prozent des börsennotierten Kapitals ab.⁸⁰ Qualitativ hebt sich diese Studie aber deutlich von der sehr rudimentären Erhebung von Khan und Singh ab. Gupta erforscht nicht nur die Rolle der LIC, sondern auch die Hintergründe der Unternehmen. So fand er heraus, dass die LIC sich im Markt sehr passiv verhielt. Sie verkaufte Aktien nur in Ausnahmefällen, während sie in der Regel einmal erworbene Aktien behielt.⁸¹ Denn auch wenn der Anteil der Aktien im Portfolio der LIC abgenommen hatte, nahm der absolute Wert der Aktien gemessen am Marktwert von Mitte der 1950er Jahre bis 1977 von 1,4 Mrd. Rupien auf 12,3 Mrd. Rupien zu.⁸²

Ein weiteres Ergebnis der Untersuchung war, dass auch die Bedeutung der LIC in den Aktionärsversammlungen zunahm (vgl. Tabelle 33). Von 1959-60 bis 1971-72 hatte sie nicht nur ihre Unternehmensbeteiligungen erhöht, sondern sich auch bei Neuerwerb vor allem auf Unternehmen konzentriert, in denen sie bereits Anteile hielt. Dies führte dazu, dass sie, zumindest an der Madraser Börse, in den Unternehmen, in denen sie einer der zehn größten Aktienbesitzer war, ihre Stimmrechte von durchschnittlich 4,66 Prozent der Stimmrechte auf 8,08 Prozent gesteigert hatte.⁸³ Von den 26 Unternehmen an der Madraser Börse, deren gezeichnetes Aktienkapital fünf Millionen Rupien überstieg, war

⁷⁹ Die zusammengezogenen Börsenwerte der befragten Unternehmen betrugen 8,35 Mrd. Rupien von 18,09 Mrd. Rupien. Vgl. Khan; Singh (loc. cit.), S. 64 (Fußnote 3).

⁸⁰ Prozentuale Berechnungen nach den Angaben von Gupta (loc. cit.), S. 40.

⁸¹ Ebd., S. 53.

⁸² LIC Annual Reports 1957 und 1977-78.

⁸³ Gupta (loc. cit.), S. 66.

die LIC in 15 einer der größten Anteilseigner, und in 13 Prozent der in Madras börsennotierten Unternehmen war die LIC der größte Aktienbesitzer.⁸⁴

Tabelle 33: Rang der LIC unter den Aktienbesitzern der an der Madraser Börse gehandelten Unternehmen 1959-60 und 1971-72, prozentuale Verteilung⁸⁵

Rang	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	Nicht unter den Top Ten
Jahr											
1959-60	7,6	4,9	4,3	4,9	0,5	2,2	1,1	0,5	1,6	0,5	71,9
1971-72	13,0	6,9	8,1	4,2	3,3	1,2	1,5	0,9	0,9	0,6	59,3

In über einem Viertel der an der Madraser Börse notierten Unternehmen gehörte die LIC zu den drei größten Eigentümern. Da auch andere staatliche Firmen, wie zum Beispiel der Unit Trust India, die verstaatlichten Banken und die Sachversicherungsunternehmen Aktien kauften, lag ein erheblicher Teil der Marktmacht an den Börsen bei quasi staatlichen Unternehmen. Die LIC war hier nur der *primus inter pares*.

Ab Ende der 1960er Jahre entwickelte die LIC zunehmend eine neue Politik des Umgangs mit Aktienbeteiligungen. Die Staatsunternehmen versuchten allmählich, gezielt Einfluss auf spezielle, staatliche Interessen berührende, Unternehmensentscheidungen zu nehmen. Dabei agierten die Staatsunternehmen konzertiert. Erstens, weil unter der Regierung von Indira Gandhi nun politisch eine Intervention gefordert wurde und zweitens, weil das traditionelle Konzept, Aktien zu kaufen und zu verkaufen, nun durch die Ausweitung des staatlichen Sektors auf die größten Geschäftsbanken des Landes und den Unit Trust nicht mehr galt: Wollte eines der Unternehmen Aktien kaufen oder verkaufen, beeinflusste es damit mittelbar die Aktienkurse der anderen Staatsunternehmen. Die Staatsunternehmen begannen nun also informell, ihre Anlagepolitik abzusprechen und indirekt – zum Beispiel über die Gewährung von Bankkrediten – ihre Interessen im Unternehmen durchzusetzen. Anstatt also den ihnen

⁸⁴ Ebd., S. 68.

⁸⁵ Ebd., S. 70.

institutionalisiert gewährten Weg der Einflussnahme auf Unternehmen durch ihren Aktienbesitz zu wählen, drohten sie mit ihrer informellen Macht.⁸⁶

Dieser ab 1969 eingeschlagene Weg wurde nur selten in die Öffentlichkeit getragen. Deshalb sind gerade die Fälle öffentlichkeitswirksamer Intervention bei der Unternehmenspolitik bemerkenswert. 1973 ereignete sich so ein Vorfall, als die LIC Anzeigen schaltete, um andere Aktionäre zu überzeugen, sich konform zu verhalten. Hintergrund dieser Werbekampagne war die Verstaatlichung des Bankensektors. Das Management der Punjab National Bank hatte den Aktionären vorschlagen wollen, sich den Wert ihrer Aktien in bar auszahlen zu lassen. In einer Anzeige vom 7. April 1973 opponierte die LIC. Sie erklärte auch im Namen des Unit Trust, dass diese Cashoption nicht im Sinne der Anleger sei.⁸⁷ Obwohl die LIC selbst nur sechs Prozent der Aktien im Nennwert von 1,24 Mio. Rupien besaß,⁸⁸ gelang es ihr, einen Umschwung herbeizuführen. Das Management der Punjab National zog seine Empfehlung zurück. Nicht eindeutig lässt sich bestimmen, inwiefern dies im Interesse der LIC als Aktienbesitzer war, aber diese Intervention der LIC kam der Regierung entgegen, da es sie Entschädigungen an die Aktienbesitzer in Höhe von über 20 Mio. Rupien sparte.

Eine Niederlage erlebte die LIC, als sie sich 1984 in das Management der Escort Ltd., einer der größten Traktorhersteller des Landes, einmischte. Von den elf Managern des Vorstandes wollte sie neun austauschen, hatte aber nicht mit dem entschlossenen Widerstand und der Solidarität der Manager untereinander gerechnet. Diese machten den Vorfall publik und äußerten den Verdacht, dass die Weigerung, Aktien der Caparo-Gruppe zu kaufen, die LIC offensichtlich zu dem drastischen Schritt getrieben hätte. Escort berief sich auf die öffentlichen Zusagen des Handels- und des Finanzministers, dass gut geführte private Unternehmen ihre Selbständigkeit behalten sollten. Dies sei bei Escort der Fall. Die ursprünglich zum Preis von 10,2 Mio. Rupien erworbenen Anteile der LIC seien mittlerweile 270 Mio. Rupien wert und im letzten Jahr hätten sie der LIC eine Dividende von 58,5 Mio. Rupien erbracht. Auch die Handelskammer stellte sich auf die Seite von Escort und beklagte, dass die LIC durch ihren Schritt den Firmensektor „erschüttert“ hätte. „In einem Jahr mit gutem Monsun und günstigem Wirtschaftsklima hat die Schaffung eines solchen Szenarios zur Folge, dass

⁸⁶ Vgl. Gupta: Corporate Management (loc. cit.), S. 33ff.

⁸⁷ The Hindu, 7. April 1973, S. 4.

⁸⁸ The Hindu, 12. April 1973, S. 7.

Investitionen in den privaten Sektor entmutigt werden“, so der Präsident der indischen Handelskammer, Ashok Jain.⁸⁹

Auf die öffentliche Kritik reagierte die LIC zunächst gar nicht. Die neun von ihr anvisierten Manager wurden in kurzer Zeit zu unerwünschten Personen. In einem Kommentar thematisierte ein Redakteur dies sehr polemisch: „Es ist wohl für jeden demoralisierend, der eine erfolgreiche Arbeit geleistet hat, indem er Jahre darauf verwandte eine Firma aufzubauen, die gute Profite erwirtschaftete, Reserven aufbaute, Standards setzte, Vermögenswerte schuf und gut geschulte Männer hervorbrachte, wenn er merkt, dass seine Rolle als Firmenleiter unsicher wird: Dass seine Stellung nicht von seiner festgestellten Leistung, sondern vom Wohlwollen einiger fern sitzender Geldsäcke abhängt, die nur ihre Vermögenswerte verschieben wollen. Die Regierung hat oft erklärt, dass professionelles und ehrenwertes Management wichtiger ist als Geld, aber der zuletzt unternommene Schritt der LIC läuft dem konträr.“⁹⁰ Um das von der LIC eingeforderte Abwahlverfahren abzuwenden, legte der Vorstand der Escort Ltd. am 15. März 1984 Klage vor dem Bombay High Court ein.⁹¹ Dennoch kam es am 28. Juni 1984 zur alles entscheidenden außerordentlichen Aktionärsversammlung. Nach wüsten Auseinandersetzungen und stundenlangen Diskussionen, nicht zuletzt durch Filibuster von Kleinstaktionären, die sich über acht Tage hingezogen hatten, kam es zur Abstimmung.⁹² Das Ergebnis der Abstimmung lag am 20. Juli 1984 vor. Acht der neun Vorstandsmitglieder waren abgewählt worden, es schien als habe sich die LIC letztlich mit ihrer strikten Haltung durchgesetzt.⁹³ Doch es war ein Pyrrhussieg. Denn am 9. November 1984 erklärte der Bombayer High Court die Ergebnisse der außerordentlichen Mitgliederversammlung für ungültig und am 19. November wies der Supreme Court die Revision der LIC zurück. Der Bombayer High Court hatte sich in seiner Entscheidung auf das fast drei Jahrzehnte zurückliegende Urteil von Richter Mohammedali Currim Chagla berufen, und wies die LIC darauf hin, dass sie „nicht wie ein privater Aktienbesitzer“ handeln dürfe. Sie dürfe zwar Empfehlungen abgeben und darauf reagieren, wenn ihr Vermögen gefährdet sei, die aktive Einmischung – wie geschehen – widerspräche aber ihren Unternehmensgrundsätzen.⁹⁴

⁸⁹ The Hindu Business Weekly, 25. Februar 1984, S. 7.

⁹⁰ Ebd., 3. März 1984, S. 9.

⁹¹ Ebd., 24. März 1984, S. 6.

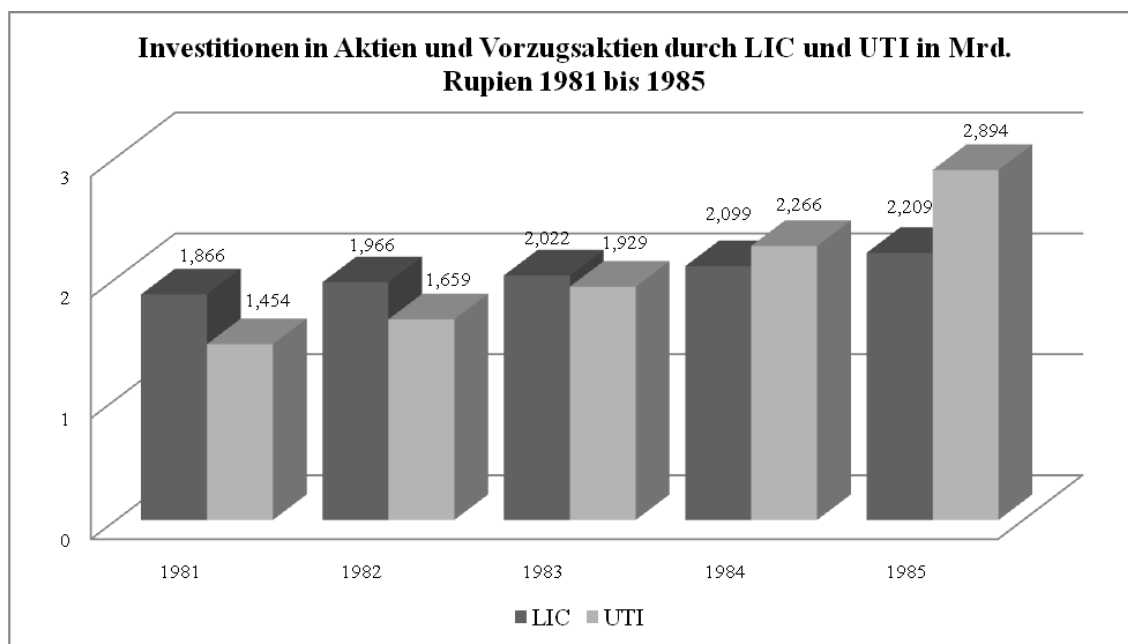
⁹² Ebd., 7. Juli 1984, S. 7.

⁹³ Ebd., 28. Juli 1984, S. 7.

⁹⁴ Ebd., 1. Dezember 1984, S. 2.

Dieses Urteil markierte das Ende einer Ära stärkerer Intervention der LIC über ihre Unternehmensanteile. In einem schleichenden Prozess war die LIC in die Rolle einer grauen Eminenz in der indischen Privatwirtschaft gewachsen. Nicht sie alleine hatte dazu den Ausschlag gegeben, es hing auch mit der Besonderheit der Regierungszeit Indira Gandhis zusammen. Unter ihrer Ägide wurde seitens des Staates versucht, in vielen Bereichen der Wirtschaft stärker zu intervenieren und Einfluss auch vermittels der Staatsunternehmen zu gewinnen. Die LIC war hier nur eines von mehreren Unternehmen. Mit dem Tod Indira Gandhis und dem weit liberalerem Wirtschaftsregime ihres Nachfolgers – ihres Sohnes Rajiv Gandhi – lockerte sich auch der Umgang mit Aktienbeteiligungen der Staatsunternehmen. So wurde einerseits generell weniger in die Wirtschaft interveniert und andererseits war auch die Bedeutung der LIC Mitte der 1980er Jahre nicht mehr dieselbe, wie noch ein Jahrzehnt zuvor.

Diagramm 32: Investitionen in Aktien und Vorzugsaktien durch LIC und UTI in Mrd. Rupien 1981 bis 1985⁹⁵



So wurde die LIC Anfang der 1980er Jahre vom größten Investor in den indischen Aktienmarkt zum zweitgrößten Investor. Der größte Anleger war jetzt der Unit Trust India (vgl. Diagramm 32), wie die LIC ein institutioneller Anleger, aber mit größerer Abhängigkeit von Investoren. Die Kapitalanlagen geschahen bei der UTI nicht auf der

⁹⁵ LIC Annual Reports 1980-81 bis 1984-85; Handbook of Statistics on the Indian Economy 2003-4, S. 93, Zeile 2.

Metaebene unternehmerischer Notwendigkeit, sondern waren ausgewiesener Unternehmenszweck. Für unterschiedliche Investitionsnachfragen schuf der UTI unterschiedliche Risikostufen für private Investitionen. Die Erfolgsgeschichte des UTI kam erst an ihre Grenzen, als infolge der Liberalisierung von Bankinvestitionen die Gründung von Investmentfonds durch Geschäftsbanken gestattet wurde.

Mit der Schaffung anderer Kanäle, die privates Kapital in Börseninvestitionen lenkten, wurde die Rolle der LIC an den Kapitalmärkten wieder weniger wichtig. Die indische Wirtschaftsentwicklung war ab dem Ende der 1980er Jahre von einem massiven Anstieg des Börsenhandels begleitet. Es entstand ein Sog, der immer mehr Geld anzog, der den Aktienhandel beschleunigte, stets neuen Unternehmen an die Börsen verhalf und zu höheren Renditen führte.

Die Phase vor der Liberalisierung von Börseninvestitionen war keine Phase des Stillstandes, aber eine Phase extrem langsamer Entwicklung gewesen. Junge innovative Unternehmen hatten sehr lange gebraucht, um über die Kapitalmärkte Geld zu akquirieren. Wer sich nicht aus Eigenkapital reinvestieren konnte, hatte an den indischen Börsen einen schweren Stand, während die etablierten Investoren sich vor allem auf die etablierten Unternehmen konzentrierten. Die LIC war Teil dieses ‚alten‘ Investitionsschemas. Von dem neuen Sog nach den Wirtschaftsreformen wurde sie an den Rand gedrückt. Nunmehr war sie nur ein Investor von Vielen.

4. Diskurs über die Investitionen der LIC

Es gibt vielfältige Kriterien, anhand derer der Erfolg der LIC-Anlagepolitik beurteilt werden kann. Das zeigt sich auch an den Reaktionen verschiedener Autoren. Chodhury und Kulkarni fassten die Debatte 1991 zusammen:

„Jedenfalls ist es das letzte Ziel von Investitionen, die Versicherungsnehmer zu bereichern, sowohl mit einem Netz an sozialer Sicherheit, als auch einem gewissen Ertrag auf ihre Einzahlungssumme. Wie die LIC dieses Ziel erreicht, ist ein Gegenstand

kontinuierlicher Debatte wegen der unterschiedlichen Interessen der verschiedenen beteiligten Parteien.“⁹⁶

Diese Aussage stimmt jedoch nur zum Teil. Zum Einen war diese Debatte nie unberechtigt. Die Verstaatlichung war damit begründet worden, dass das Geld „zum Wohle der Nation“⁹⁷ verwendet werden sollte. Der grundlegende Fehler, dass nie definiert wurde, was das Wohl der Nation sei, wirkte noch 35 Jahre später. Zum Anderen ist die Unterstellung von Chodhury und Kulkarni unangemessen, dass die Debatte sich alleine an „unterschiedlichen Interessen“ der beteiligten Parteien festgemacht habe. Damit unterstellen sie den an der Debatte teilnehmenden Wissenschaftlern eine Parteilichkeit.

Dabei hatte bereits 1964 Mohammad Mohsin eine ausführliche und sehr objektive Dissertation vorgelegt, in der er die Anlagepolitik der ersten fünf Jahre der LIC untersuchte.⁹⁸ O. P. Bajpai widmete diesem Thema 1974 eine Monographie, in der er auch Wege aufzeigte, wie anders investiert werden könne.⁹⁹ Verschiedene weitere Untersuchungen – wie die von Gupta und Khan/Singh – befassten sich Mitte der 1960er bis Anfang der 1980er Jahre mit den Unternehmensbeteiligungen der LIC. Diese hatte sich anfangs zumindest kooperativ gezeigt und entsprechende Forschung unterstützt,¹⁰⁰ später reagierte sie abweisend auf entsprechende Nachforschungen.¹⁰¹ Die Wissenschaftler trafen auf eine Mauer des Schweigens, wenn sie Informationen zur Anlagepolitik der LIC, die über die allgemeinen Angaben der Rechenschaftsberichte hinausgingen, erhalten wollten. So lange die Versicherung verstaatlicht war, gab es kein Interesse des Unternehmens daran, seine Investitionspolitik offen zu legen. Es blieb den Wirtschaftswissenschaftlern nichts anderes übrig als die Unternehmen selbst nach ihren Eigentümern zu befragen. Weil die LIC kein privates Unternehmen, sondern im Staatseigentum war und den Auftrag hatte im Sinne von Millionen Versicherten zu agieren, gab es zwei Interessen zu erfahren, wie sie agierte: Erstens sollte jeder Staatsbürger Indiens erfahren, welche Unternehmen zu welchen Anteilen vom Staat

⁹⁶ Santosh K. Choudhury; Kishore G. Kulkarni: *Role of the Life Insurance Corporation in Economic Development of India*. New Delhi 1991, S. 127.

⁹⁷ Siehe oben, Kapitel „Versicherung von der Unabhängigkeit bis zur Verstaatlichung“.

⁹⁸ Mohammad Mohsin: *Investment of Life Insurance Corporation's Fund*. Aligarh 1966.

⁹⁹ O. P. Bajpai: *Life Insurance Finance in India*. Varanasi 1975.

¹⁰⁰ Vgl. Mohsin (loc. cit.), S. ix.

¹⁰¹ Vgl. O. P. Bajpai (loc. cit.), S. 9: “The LIC authorities needed a lot of persuasion to give minor points of information. Vital information has been denied on the plea of ‘secrecy’. Their attitude towards research does not seem to be very helpful.”

kontrolliert wurden und zweitens hatte jeder Versicherungsnehmer ein valides Interesse, zu erfahren, was mit seinem Geld geschehe. Doch bis auf die allgemeinen Angaben in den Rechenschaftsberichten, die nur aggregierte Werte darstellten, wurde nichts über die genaue Aufteilung des Lebensversicherungsfonds mitgeteilt. Besonders deutlich wurde dies an einer Auseinandersetzung im Jahr 1969 als Ottuketkal auf einen Verkauf der LIC von 1967 hinwies. Sie hatte damals Anteile der National Rayon Company an die britische Burmah-Castrol verkauft.¹⁰² Ottuketkal hatte aus den britischen Aufsichts-bänden den Kaufwert der Unternehmensbeteiligungen ausgerechnet und kam auf einen äußerst niedrigen Verkaufswert. Der Verkäufer habe die Aktien über 25 Prozent unter dem Handelswert hergegeben. Dadurch erst sei es Burmah-Castrol möglich gewesen, die National Rayon zu übernehmen. Die Fragen, die Ottuketkal sich und der Öffentlichkeit stellte, war warum die LIC „so großzügig“ gewesen sei und ob sie „einfach die größeren ökonomischen Implikationen des Verkaufs ignorieren“ könne.¹⁰³ In einer Replik an selber Stelle zeigte sich die LIC „verwundert“ über den Artikel. Man habe sich beim Verkauf – also ein Eingeständnis, dass sie der mysteriöse Verkäufer gewesen sei – nicht über die Person des Käufers informiert. Sie verkaufe ihre Anteile stets über Zwischenhändler an der Börse. In dem angegebenen Fall habe eine Anfrage vorgelegen. „Wie bereits oben dargelegt“, frage „die LIC nicht nach den Namen der Käufer, für die Börsenhändler Aktien kaufen“ würden. Auf die ökonomischen Implikationen eingehend, sei die „Investitionspolitik der LIC in dieser Hinsicht klar dargelegt.“* Obwohl sich die LIC nicht an Spekulationen [beteilige] und Vorteile aus zeitlichen Fluktuationen der Marktpreise [ziehe], [halte] sie dies nicht davon ab verschiedene Käufe und Verkäufe zu tätigen, wenn dies die Umstände so gewährleisten.“¹⁰⁴ Dabei war der Vorwurf nicht, dass die LIC spekuliert habe, sondern dass sie gegen die größeren ökonomischen Interessen des Landes verstoßen habe. In der Tat sind in diesem Fall drei der sieben am Anfang des Kapitels vorgestellten Prinzipien der LIC-Kapitalanlage betroffen: Erstens, wie von der LIC angesprochen, der Grundsatz nicht zu spekulieren (Prinzip fünf), zweitens der Dienst am größeren Wohl des Landes (welches durch den Verkauf an einen ausländischen Investor betroffen war, Prinzip vier) und drittens, ebenfalls von Ottuketkal vorgeworfen, die Interessenswahrung für die Versicherungsnehmer, die eine möglichst hohe Rendite erzielen wollten (Prinzip eins).

¹⁰² Economic and Political Weekly, 20. Dezember 1969, S. 1935f.

¹⁰³ Ebd., S. 1936.

* Nein, das war sie nicht, wie oben festgestellt wurde.

¹⁰⁴ Ebd., 27. Dezember 1969, S. 1973f.

Das heißt, in der Substanz antwortete die LIC auf einen Vorwurf, der ihr nicht gemacht worden war, ignorierte aber die ihr tatsächlich vorgeworfenen Fehlverhaltensweisen.

Diese ausweichende Antwort der LIC wird erst durch den letzten Absatz ihrer Replik verständlich. „Als Letztes: Es wird keine besonnene Politik für die LIC sein, ihre Geschäfte und ihre Verkaufspreise an den Börsen zu veröffentlichen. Die Zahl solcher Transaktionen ist gering. Und die Umstände, in denen sie stattfinden, variieren. Preisgabe von solchen Informationen wird nicht im öffentlichen Interesse sein.“¹⁰⁵

Es ging der LIC nicht darum, eine überzeugende Verteidigungsrede zu halten: Sie sah wohl ein, dass sie wenig vorteilhaft agiert hatte. Sie bestritt nicht ernsthaft, dass dies ein schlechtes Geschäft mit negativen Implikationen gewesen war. Was sie bestritt, war ihr wissentliches Zutun. Aufgrund eines solchen Vorfalls sollte es nicht zu einer Grundsatzdebatte kommen. Nur deshalb wies sie ausdrücklich darauf hin, dass Verkäufe von Unternehmensbeteiligungen die absolute Ausnahme seien. Bei jeder Investition in ein Unternehmen hätte sie eine Diskussion befürchten müssen, warum nicht ein anderes vergleichbares Unternehmen berücksichtigt worden wäre. Diesem Dammbruch wollte sie wohl vorbeugen und auch die Verstaatlichung als solche durch Geheimnisbewahrung schützen. Es konnte nicht im Interesse der LIC liegen über die Unternehmensinvestitionen zu diskutieren. Wollte sie fortbestehen, musste sie eine Grenze für die Transparenz von Investitionsentscheidungen setzen.

Ihr wirksamstes Mittel war die Verschwiegenheit. Diese Replik blieb bis in die 1990er Jahre die letzte öffentliche Reaktion auf Kritik an ihrer Investitionspolitik. Öffentlich gab das Unternehmen keine Statements mehr dazu ab, es versuchte Auseinandersetzungen in den Hinterzimmern zu belassen und Details alleine den politischen Kontrolleuren zu offenbaren. In der Transparenz der Darstellung ihrer Geschäftsergebnisse glich sie damit irgendeinem privat geführten Unternehmen.

Moralisch hatten die Kritiker zweifelsohne das Recht auf ihrer Seite. Es ist deshalb nicht nachvollziehbar, wenn Choudhury und Kulkarni Anfang der 1990er Jahre urteilten, dass diese als Parteien an der Investitionspolitik teilgehabt hätten. Bajpai, Gupta, Khan und Singh leisteten bedeutsame Beiträge auch für die LIC, ihre Position im Markt besser zu verstehen und ihre Investitionspolitik zu verbessern. Dies waren konstruktiv gemeinte Vorschläge, die dem Unternehmen weiterhelfen sollten. Doch das

¹⁰⁵ Ebd., S. 1974.

Misstrauen der LIC gegenüber ihren Kritikern war für sie notwendig, um als Organisation zu bestehen. Hätte sie ihre Bücher offen gelegt, hätte sie jede Investmententscheidung verteidigt, sie wäre in der Diskussion zerrissen worden. Mit der von ihr gewählten Strategie hatte sie Erfolg. Es gab ab Mitte der 1970er Jahre keine ernsthaften Angriffe mehr auf die Investitionspolitik der LIC. Nach Jahrzehnten der Existenz und der Verweigerung eines Diskurses seitens des Unternehmens, wurde die LIC-Investitionspolitik sukzessive als Teil der indischen Volkswirtschaft *ipso facto* akzeptiert.

Zusammenfassung

Das indische Finanzministerium hatte sich 1956 vorgenommen, das Geld aus dem Versicherungsfonds zum Wohle der Nation einsetzen zu können. Der dahinter liegende Gedanke war der, dass die privaten Versicherungsunternehmen andere Interessen als das Wohl des Landes verfolgt hätten. Doch dies war – von einzelnen Ausnahmen abgesehen – nicht der Fall. Im Großen und Ganzen hatten die privaten Versicherungen eine rationale Anlagepolitik betrieben, die vor allem zwei Kriterien zu genügen versuchte. Einerseits die Sicherheit der Anlagen und andererseits eine hohe Verzinsung. Mit Ausnahme der Bharat-Versicherung war deren Anlagepolitik erfolgreich. Durch die Verstaatlichung war die LIC zunächst ratlos, in welcher Weise sie diese Anlagepolitik noch hätte verbessern können. Deshalb behielt sie in den ersten fünf Jahren im Wesentlichen deren Anlagepolitik bei. Der Anteil Staatlicher Sicherheiten wurde erhöht, aber es wurden kaum Veränderungen vorgenommen.¹⁰⁶ Dies änderte sich erst 1961, als Nehru einen Beitrag anlässlich des fünfjährigen Bestehens der LIC schrieb. In diesem Beitrag ging er auf die Unterschiede zu den Investitionen der Versicherungen in England und den Vereinigten Staaten ein, wo der Anteil der Investments in Immobilien weit höher sei. Auf Indien bezogen sagte er: „Diese Idee beeindruckte mich weit mehr als ich Pune besichtigte, welches von einer großen Flutkatastrophe getroffen worden war. Es scheint mir so, dass die LIC Gebäudebau auf großem Niveau betreiben könnte. Dies wäre nicht nur ein exzellentes Investment, es würde zugleich unmittelbaren

¹⁰⁶ Vgl. Mohsin (loc. cit.), passim, insbes. S. 167.

sozialen Bedürfnissen und Zwecken dienen. Und nicht nur Pune benötigt dies.“¹⁰⁷ Ob es alleine diese Rede war, die in der LIC zu einem Umdenken führte, lässt sich nicht mehr eindeutig feststellen. Jedenfalls kam es Anfang der 1960er Jahre zu einem Paradigmenwechsel. Der Anteil der Investitionen in Immobilien und Wohnbau, der zuvor sogar leicht verringert worden war, stieg in der Folge stetig an. Die LIC wurde nach dem Staat zum größten Wohnbauförderer des Landes. Dies war zum Zeitpunkt der Verstaatlichung sicher nicht vorgesehen gewesen, und es zeigte eine neue Dimension des Umgangs mit Kapitalanlagen. Es ging bei den Beteiligungen an den Bauvorhaben nicht unbedingt um höchste Zinssätze, sondern das Ziel war, den Bau von Wohnhäusern zu fördern. Eine Folge davon war, dass die Zinserträge für den Lebensversicherungsfonds deutlich unter den Zinserträgen von Bankguthaben lagen. Indirekt subventionierten die Versicherten mit ihren Mitteln den sozialen Wohnungsbau. Besonders deutlich wurde dies an den niedrig verzinsten Förderungen durch OYH und OYA, die als spezielle Bauförderprogramme für Versicherungsnehmer Kredite weit unterhalb der Marktrate zur Verfügung stellten. Dies war keine Veruntreuung der Gelder, denn letztlich kamen diese Mittel ja Versicherungsnehmern zugute, aber es war eine Umlage zwischen den Versicherungsnehmern. Während die meisten Versicherungsnehmer nur eine Versicherungspolice abschließen wollten, gab es eine Minderheit unter den Versicherungsnehmern, deren Hausbau von der Mehrheit mitfinanziert wurden. Im Gegensatz zu privatwirtschaftlichen Baufinanzierern war die LIC im Bereich der Versicherung alternativlos und hätte im Interesse ihrer Kunden diese beiden Geschäftsfelder klarer abgrenzen müssen.

Ein anderer Punkt der Kapitalanlage war der große Anteil von Krediten auf Versicherungspolicen. Die Kreditvergabe auf Policen sollte ein Ausnahmeinstrument und nicht weit verbreitete Praxis sein. Wenn eine Kreditvergabe angestrebt werden sollte, dann über eine gesonderte Abteilung für Bankgeschäft. Doch dies sind normative Forderungen, die in der Praxis nicht umzusetzen sind. Es kann vorkommen, dass Versicherungsnehmer ihre Police nicht mehr bedienen können, bzw. kurzfristig auf Geld angewiesen sind. Der Umfang, in dem dies in der LIC stattfand, war zu groß. Ein Großteil des Geschäfts wurde erst in den letzten Monaten des Jahres abgeschlossen. Dies zeigt, dass das dominante Streben nach möglichst vielen Neuabschlüssen und möglichst hohen versicherten Summen dazu führte, dass viel schlechtes Geschäft

¹⁰⁷ Yogakshema-Magazin August 1961, zitiert nach S. R. Bhawe (Hrsg.): *Saga of Security. Story of Indian Life Insurance 1870-1970*. Bombay 1970, S. 301f.

gezeichnet wurde, das langfristig für Probleme sorgte. Dies ist in einem verstaatlichten Markt besonders bemerkenswert, da das Konkurrenzmotiv zwischen verschiedenen Versicherungen fehlte. Es gab also organisationsinterne Gründe dafür, dass Vertreter, Niederlassungen, Divisionen und Zonen nicht davon abließen, schlechtes Neugeschäft zu zeichnen. Insbesondere die interne Abrechnung über Neuabschlüsse förderte die Fixierung auf Umsatzzahlen.

Volkswirtschaftlich gesehen stellen die privaten Ersparnisse ein Rückgrat der wirtschaftlichen Entwicklung dar. Lebensversicherung ist einer der effektivsten Wege, private Ersparnisse einzusammeln und für die wirtschaftliche Entwicklung eines Landes zu investieren. Deshalb wirkte sich der weitgehende Rückzug der LIC aus Unternehmensbeteiligungen gesamtwirtschaftlich negativ aus. Von 1955 bis 1985 ging der Anteil von Investitionen in Unternehmen von 16,1 Prozent auf 4,7 Prozent zurück. Damit standen diese privaten Ersparnisse der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung nicht zur Verfügung. Dabei stiegen die potentiellen Möglichkeiten, Unternehmen zu unterstützen, in Folge der weiteren Industrialisierung an. Zugleich boten Investitionen in Unternehmen die höchsten Renditen. Durch den geringen Anteil von Kapitalanlagen in diesen Bereich waren die Erträge der Investitionen sehr niedrig und die Versicherungskonditionen nicht mehr so attraktiv, dass Versicherung mit anderen Formen privaten Sparens hätte konkurrieren können. In der Summe schadete die LIC nicht nur sich selbst, sondern auch der wirtschaftlichen Entwicklung des Landes.¹⁰⁸ Zweifelsohne wäre von privaten Versicherungsunternehmen mehr Geld in Firmen investiert worden. Dies wird auch deutlich am kontinuierlichen Rückgang der beiden rentabelsten Formen von Unternehmensinvestitionen. Sowohl die Kredite an die privaten Unternehmen, als auch Vorzugsaktien an Unternehmen gingen (ausgehend von 1956) stetig zurück und bildeten zuletzt nur noch marginale Anteile des investierten Vermögens. Anfänglich wurden sie durch Aktienkäufe ersetzt. Bis Mitte der 1960er Jahre nahmen sie zu, erst Ende der 1970er Jahre spielte diese Form des Kapitalanlage nur noch eine untergeordnete Rolle.¹⁰⁹ Dies hatte auf lange Sicht negative Folgen. Die LIC besaß bald nur noch Aktien von Unternehmen, die alt und groß waren. Jüngere und

¹⁰⁸ Vgl. in diesem Zusammenhang auch die Überlegungen von M. Y. Khan: *Indian Financial System. Theory and Practice*. Delhi 1980, S. 112f.

¹⁰⁹ In diesem Zusammenhang ist die Analyse derselben durch M. N. Mishra (*loc. cit.*), Band 2, S. 806-950, bemerkenswert, der versuchte festzustellen, welche Bundesstaaten von der LIC übervorteilt worden seien. Dabei sollte es im Grunde nur zwei Kriterien geben nach denen Firmen für Investments ausgesucht werden, die Rentabilität und Nachhaltigkeit der Investition.

kleine Unternehmen wurden von ihr zu wenig berücksichtigt. Diese spezifische Form des Aktieninvestments mit gleichzeitiger Reduktion sonstiger Firmenbeteiligungen und -kredite führte dazu, dass sie nicht in aufstrebende Industriezweige und junge Unternehmen investierte. Der Aufstieg Bangalores zum ‚zweiten Silicon Valley‘ geschah ohne Investmentkapital der LIC. Im Markt versuchte die LIC zentralisiert über einige wenige Händler ihre Aktienkäufe und -verkäufe zu tätigen.

Zwar muss hier zwischen der Rationalität der Kapitalanlagen und den Interessen einer Organisation wie der LIC unterschieden werden. Das Auftreten der LIC entsprach zu ihrer Zeit dem allgemein üblichen Auftreten von Lebensversicherungen. Innerhalb des Monopolmarkt Indien kam für die LIC hinzu, dass sie keine Angriffsfläche bieten wollte. Nach dem Mundhraskandal hatten der Finanzminister und der Vorstandsvorsitzende der LIC zurücktreten müssen. Die Verstaatlichung war ernsthaft infrage gestellt gewesen. Hätte sich irgendwann ein zweiter solcher Skandal ereignet, hätte LIC in ihrer Form nicht fortbestehen können. Die Reaktion auf den Mundhraskandal war enorm. Der von Karl Deutsch für einen solch radikalen Wesensumschwung geprägte Begriff des pathologischen Lernens griff auch hier.¹¹⁰ Die LIC hatte eine schmerzhaft und existenzbedrohende Erfahrung gemacht, eine Erfahrung, deren Neuauflage ihre Mitarbeiter in Zukunft auf jeden Fall vermeiden wollten.

Daraus entwickelte die LIC ein Verhalten in der Investmentstrategie, das sich durch drei Merkmale beschreiben lässt:

Erstens mied die LIC jede Form stiller Unternehmensinvestitionen. Sowohl Vorzugsaktien von Unternehmen, als auch Kredite an Firmen des privaten Sektors kamen nicht mehr in Frage. Stattdessen kaufte sie vor allem Aktien zu Tagespreisen an den Börsen. Dadurch verzichtete sie auf viele vorteilhafte Geschäftsmöglichkeiten.

Zweitens vermied es die LIC Verlusten zu realisieren. Risikoreiche Investitionsformen spielten kaum eine Rolle. Stattdessen lag ihr Schwerpunkt auf Investitionsformen mit hoher Sicherheit, aber niedriger Rendite. Spekulative Anlagen spielten in der gesamten Zeit des verstaatlichten Lebensversicherungssektors keine Rolle. Dadurch, dass jede Investmentform für sich genommen eine (nominelle) Rendite erbrachte, wirkte es so, als würde sie gewissenhaft das ihr anvertraute Geld anlegen.

¹¹⁰ Vgl. Karl W. Deutsch: Politische Kybernetik. Modelle und Perspektiven. Freiburg i. Br. 1970, inter alia S. 329.

Dabei erzielten viele Investitionen einen Ertrag zu erreichen, der den Inflationsverlust ausglich.

Drittens achtete sie gewissenhaft darauf, nicht öffentlich über die Kapitalanlagen zu diskutieren. Verschiedene Kritiker hatten sich mit der Kapitalanlage der LIC auseinandergesetzt. Trotz teilweise massiver Vorwürfe reagierte die LIC nicht darauf. Ein öffentlicher Diskurs fand nicht statt. Stattdessen fuhr sie einen konsequenten Deeskalationskurs. Mit politischer Rückendeckung stellte sie nur wenige Informationen über ihre Investitionspolitik zur Verfügung. Wohnungsbauprogramme wurden zum größten Teil nicht von ihr selbst betrieben, sondern wurden über Vermittlerorganisationen abgewickelt. So verteilte sie mittels der Apex-Wohnbaugesellschaften ihr Kapital indirekt über das ganze Land, und ließ dabei zu, dass sich Regionalpolitiker über die Wohnbaugesellschaften als Wohltäter profilieren konnten.

In der Summe waren diese Verhaltensweisen politisch erfolgreich, denn der Mundhraskandal blieb der letzte große Versicherungsskandal des Landes. Aber der Preis, den die LIC für diese Strategie zahlte, war enorm. Sie beschränkte sich in ihren Investitionsmöglichkeiten, ihren Renditen und letztlich auch in ihrem Geschäftserfolg. Die niedrigen Renditen ließen ihr nur wenig Spielraum, um günstige Versicherungspolicen anbieten zu können. Abzüglich der Verwaltungskosten blieb zu wenig Geld, um dem demographischen Wandel angemessene Prämienausschüttungen anbieten zu können. Im Resultat führte das dazu, dass andere Formen des Sparens attraktiver wurden als Lebensversicherung.

VON DER NOTWENDIGKEIT FÜR REFORMEN BIS ZU DEREN UMSETZUNG

Die Notwendigkeit für Reformen

Die LIC konnte sich im Bereich der Lebensversicherung praktisch autonom entwickeln. Dennoch war sie von den Veränderungen in Wirtschaft und Politik betroffen.

Die Verstaatlichung der Lebensversicherung Anfang 1956 erfolgte relativ früh. In der zweiten Hälfte der 1950er Jahre kam es zu weiteren staatlichen Maßnahmen, die die Kontrolle über die Wirtschaft ausweiteten. Der größte Teil dieser Maßnahmen war weniger radikal als die Verstaatlichung, vielfach beließ es die Regierung dabei, sich in zentrale Machtpositionen einzelner Branchen zu setzen. So war ein erster Schritt die Verabschiedung der Industrial Policy Resolution (IPR) 1956. Diese ersetzte die IPR von 1948, die folgendes festgelegt hatte:

1. Welche Wirtschaftsbereiche Staatsmonopole sein sollten. Dies waren damals Atomenergie, Eisenbahn, sowie Waffen- und Munitionsproduktion.
2. Welche Grundlagenindustrien unter staatlicher Kontrolle sein sollten. In diesen Bereichen waren Neuinvestitionen nur mit Genehmigung erlaubt, bestehende private Aktivitäten konnten aber fortgesetzt werden. Dies betraf die Eisen- und Stahlindustrie, den Schiffbau, Mineralölförderung und -verarbeitung, Kohle, Flugzeugproduktion und Telekommunikation mit Ausnahme von Radioempfängern.

3. Dass die Zentralregierung im Einvernehmen mit den Bundesstaaten in 18 festgelegten Wirtschaftsbereichen von nationaler Wichtigkeit bei Bedarf regulierend und lizenzierend eingreifen dürfe
4. Dass alle anderen Wirtschaftsbereiche frei von staatlichen Regulationen sein sollten.¹

Insgesamt war damit der staatliche Einfluss auf die verschiedenen Wirtschaftsbereiche 1956 sehr gering. Die Verstaatlichung der Lebensversicherung war eine der ersten Maßnahmen der staatlichen Regulierungen. Von 1956 bis 1975 kam es zu einer immer weitergehenden Regulierung der Wirtschaft. Dies waren insbesondere:²

- Die IPR 1956. Die neue Industrial Policy, die Mitte 1956 verabschiedet wurde, enthielt weitergehende Regulationen. In zwei Kategorien behielt sich der Staat weitgehende Kontrolle vor. In Kategorie A war dem Staat das exklusive Recht zu Neuinvestitionen vorbehalten. Diese Kategorie umfasste alle Industrien, die laut IPR 1948 schon reguliert waren und acht weitere Schwer- und Industriegüterindustrien. In Kategorie B waren vor allem Rohstoffindustrien kategorisiert, also zum Beispiel Aluminium, Düngemittel, aber auch Grundstoffe für die chemische Industrie sowie Straßen- und Seetransport. Es war privaten Unternehmen zwar möglich, weiter in diese Bereiche zu investieren, aber der Staat sicherte sich das Recht, in diesen mit seinen Unternehmen weitgehend selbst aktiv zu werden und die eigenen Unternehmen gegenüber privaten Unternehmen zu begünstigen. Langfristig sollten die Staatsunternehmen in diesem Bereich dominieren.
- Die Regulation der Neuinvestitionen. Der Industries (Development and Regulation) Act (IDRA) 1951 hatte weitgehende Vorschriften für Investments getroffen. Jede Investition, die zehn Millionen Rupien überstieg, war genehmigungspflichtig. Darüber hinaus musste fast jede wirtschaftliche Aktivität, die 50 Arbeiter mit Maschinen oder 100 Arbeiter ohne Maschinen betraf, vom Staat genehmigt werden. Damit verfügte der Staat über ein Regulationsinstrument, das ihm ermöglichte, potentiell in jedem größeren Wirtschaftsbereich zu intervenieren. Die Bedeutung des IDRA war in den 1950er

¹ Arvind Panagariya: India: The Emerging Giant. New York 2008, S. 32.

² Diese (unvollständige) Auflistung folgt einer Typologie von Ashok Desai: My Economic Affair. Delhi 1994, S. 15.

Jahren noch vernachlässigbar, mit zunehmender Radikalisierung der Politik wurde er aber zu einem massiven Regulationsmechanismus.³

- Der Monopolies and Restrictive Practices Act (MRTP) von 1969. Dieser sollte ursprünglich die Großunternehmen in ihrer Marktmacht schwächen. Die weitgehende Schwächung von kleineren Unternehmungen durch die Genehmigungsverfahren des IDRA sollte durch dieses Gesetz ausgeglichen werden. Alle Unternehmen und Firmengruppen mit mehr als 200 Mio. Rupien Bruttowert, sowie dominante Unternehmen mit einem Marktanteil in einem Wirtschaftssegment von mehr als 33 Prozent, respektive zehn Mio. Rupien Bruttowert in einem Segment, wurden unter staatliche Kontrolle gestellt. Doch erst durch Pressemitteilungen vom 2. und 19. Februar 1973 wurde von den erweiterten Rechten der Regierung Gebrauch gemacht. In diesen Mitteilungen wurde die Produktion der Großunternehmen ausdrücklich auf bestimmte Produktionsbereiche beschränkt. Marktführer wurden daran gehindert, weiter in ihre Branche zu investieren und Großunternehmen mussten nachweisen, dass ihre weitere Aktivität dem öffentlichen Interesse dienen würde. Bis auf untergeordnete Wirtschaftszweige wurden nun die Großunternehmen⁴ daran gehindert, weiter in ihre dominanten Branchen zu investieren. Aus dem MRTP leitete sich 1973 der Foreign Exchange Regulation Act ab, der ausländische Direktinvestitionen von mehr als 20 Mio. Rupien und einem Anteil von mehr als 40 Prozent untersagte. Nur per Kabinettsbeschluss war eine Ausnahmegenehmigung möglich. Sämtliche Unternehmen, die zu mehr als 40 Prozent in ausländischer Hand waren, bedurften der Genehmigung der Reserve Bank of India, um ihr Geschäft fortzuführen.⁵ Die Ausfuhr von Geldreserven wurde beschränkt und bis auf wenige (exportorientierte) Branchen, wie zum Beispiel die Teeindustrie, wurde der Handel mit dem Ausland streng

³ Vgl. in diesem Sinne die Ausführungen von S. S. Marathe: *Regulation and Development: India's Policy Experience of Controls over Industry*. New Delhi 1986, S. 50f, 84.

⁴ Als Großunternehmen wurden auch Wirtschaftseinheiten zusammengefasst, die im Besitz von Bluts- oder affinitiv verwandten Personen waren. Das heißt die indischen Großindustriellen wurden genötigt ihr Geld in Bankdepositen und Immobilien zu platzieren. Für den Banksektor hatte dies deutliche Folgen, er hatte in dieser Phase einen deutlichen Anstieg zu verzeichnen. (Vgl. Panagariya (loc. cit.), S. 466)

⁵ In den meisten Fällen wurde eine solche Genehmigung nicht erteilt. So berichtet John Martinussen: *Regulations in Vain? An Assessment of Indian Post-1947 Regulations in Relation to Activities of Transnational Corporations*. Roskilde 1986, S. 64, dass die Reserve Bank von 895 beantragten Lizenzen nur 248 Lizenzen ohne Auflagen und 361 Lizenzen erst nach massiven Veränderungen des Unternehmens gewährte.

kontrolliert. Zahlreiche ausländische Investoren und Unternehmen, wie zum Beispiel Coca-Cola, verließen folglich noch 1973 das Land.

Neben den massiven Eingriffen in die Autonomie unternehmerischer Entscheidungen war der Staat auch zunehmend selbst als Unternehmer aktiv. In den im IPR 1956 genannten Wirtschaftssegmenten wurden zahlreiche Staatsunternehmen gegründet. Darüber hinaus wurden viele Unternehmen verstaatlicht. Der Verstaatlichung der Lebensversicherungsbranche kam dabei eine Vorbildfunktion zu. Nie zuvor – und nie danach – verstaatlichte die indische Republik so viele Unternehmen auf einen Schlag. Die 256 Unternehmen, die am 19. Januar 1956 unter staatliche Kontrolle gebracht wurden, deckten eine große Bandbreite ab. Von den zwischen 1947 und 1980 insgesamt 1517 verstaatlichten Unternehmen bildeten die 256 Versicherungsunternehmen gut ein Sechstel, ihr Anteil bei den 406 verstaatlichten Unternehmen des Finanzsektors betrug 63 Prozent.⁶ Damit wurde die Lebensversicherungsverstaatlichung mehr implizit, denn explizit durch ihre Diversität zum Vorbild für das Vorgehen bei vielen weiteren Staatseingriffen.⁷

Die Verstaatlichungen im Finanzsektor wiesen dabei die größten Beziehungen zur LIC auf. Das dort getätigte Geschäft war nicht nur in seiner Organisation der Arbeit der LIC am ähnlichsten, es wirkte teilweise auch als Konkurrenz um Kunden und Mitarbeiter. Die Verstaatlichungen des Banksektors werden im Folgenden näher betrachtet.

Verstaatlichung des Banksektors in Bezug auf die Lebensversicherung

Die Verstaatlichungen im Banksektor vollzogen sich in drei Wellen: 1960 wurden erstmals Banken verstaatlicht, danach kam es 1969 zu einer großen Welle der Bankenverstaatlichungen und 1980 wurden quasi als Nachzügler sechs weitere Banken verstaatlicht. Dabei ist besonders die Verstaatlichung von 1969 zu beachten.

⁶ Berechnungen nach Kamal Nayan Kabra: *Methods of Nationalisation in India: 1947-80*. In: *Journal of Contemporary Asia* 18-3 (1988), S. 323.

⁷ Kamal Nayan Kabra schreibt: „Die Serie der ad-hoc-Verstaatlichungen zeigt keine einheitliche Form: Es war stets die Ergänzung und der Umgang mit einer spezifischen Situation, die zu einem spezifischen Verstaatlichungsvorhaben führte. Was wie eine Serie von Verstaatlichungen aussieht, war mehr das Resultat einer ‚Proto-Politik‘, als einer Politik im engeren Sinne des Wortes. Was geschah, war das Ergebnis vieler verschiedener, weitgehend unzusammenhängender Entscheidungen.“ (Ebd., S. 318)

Am 19. Juli 1969 wurden durch *Ordinance* des Präsidenten die 14 größten Geschäftsbanken des Landes verstaatlicht. Indira Gandhi hielt am selben Abend eine Radioansprache, in der sie dies damit begründete, dass der Staat die „Kommandohöhen“ der Wirtschaft erklimmen wolle.⁸ Bei dieser umfangreichsten Verstaatlichung war über die Hälfte des Gesamtgeschäfts der Geschäftsbanken betroffen.⁹ Unmittelbar nach der Verstaatlichung wurden das gesamte Vermögen, sowie sämtliche Arbeitsverträge der Angestellten auf formal neu gegründete, namensidentische staatliche Gesellschaften transferiert.¹⁰ Dabei sind die Parallelen zur Verstaatlichung der Lebensversicherung evident. Zunächst die *Ordinance* des Präsidenten, dann am selben Abend die Ansprache des Finanzministers / der Finanzministerin,¹¹ am nächsten Tag der Auftritt der Sonderbeauftragten der Regierung in den Hauptsitzen und nicht zuletzt die Einsetzung sogenannter „Custodians“, also Beauftragter für die Leitung der übernommenen Gesellschaften, aus dem Geschäftsfeld der übernommenen Unternehmen.¹² Nach dem Willen Indira Gandhis wären die Parallelen zur Verstaatlichung des Lebensversicherungssektors noch größer gewesen.

Einblick in den Ablauf dieser Verstaatlichung gibt die Autobiographie ihres damaligen Staatssekretärs I. G. Patel. Er schreibt, dass er eines Tages in das Büro seiner Chefin zitiert wurde. „Es war, ich denke, spät im Juli 1969¹³, als ich gerufen wurde. Niemand sonst war anwesend. Ohne jedes Trara fragte sie mich, ob das Bankgeschäft unter meine Verantwortung falle. Als ich ihr sagte, dass dem so sei, sagte sie einfach „Aus politischen Gründen wurde entschieden, die Banken zu verstaatlichen. Sie haben innerhalb von 24 Stunden das Gesetz zu schreiben, eine Mitteilung an das Kabinett und eine Rede, in der ich morgen Abend zur Nation sprechen kann. Können Sie dies machen

⁸ Brun-Otto Bryde: Die Bankenverstaatlichung in Indien. In: Verfassung und Recht in Übersee 3 (1970), S. 195. Den Begriff der „Kommandohöhen“ entlieh sie dabei offenbar dem militärischen Jargon. Es ging ihr also darum einen strategischen Punkt zu besetzen, bei dem das „Schlachtfeld“ überblickt werden konnte.

⁹ Khaja Shoeb Hasan: Struktur des Bankenwesens in Indien. Frankfurt 1973, S. 36.

¹⁰ Banking Laws (Amendment Act) 1969, Paragraphen 3, 4, 5.

¹¹ Indira Gandhi amtierte als Finanzministerin, da sie drei Tage Moraji Desai entlassen hatte. (Vgl. Bryde (loc. cit.), S. 196.) Diese Anekdote in der Rivalität Gandhis und Desais ist wohl alleine eine der spannendsten Geschichten indischer Politik: Desai, der selbst nur zu gerne Ministerpräsident geworden wäre, hatte sich als Finanzminister gegen die Verstaatlichung ausgesprochen, sich aber stets – Vorwürfe vermeidend – buchstabengetreu an die Anweisungen seiner Vorgesetzten gehalten. Am 16. Juni entliess ihn Indira Gandhi. Sie hatte dies in einem Brief damit begründet, dass es ihr die Fairness gebiete ihm die Last abzunehmen, ihre Wirtschaftspolitik durchzusetzen. Daraufhin schlug Desai das Angebot aus weiterhin als stellvertretender Ministerpräsident im Kabinett zu bleiben. (Vgl. auch Keesing's contemporary archives 1969, S. 23557ff.)

¹² Vgl. Banking Laws (Amendment Act), Paragraph 10.

¹³ Es handelte sich aufgrund des Kontextes offenkundig („Rede morgen im Radio“) um den 18. Juli 1969.

und sicherstellen, dass es kein Leck gibt?’ Es gab kein Verkennen, dass dies keine politische Entscheidung sein könnte. Die Botschaft war klar, dass kein Argument von mir nötig war. Ich versicherte ihr, dass wir den Zeitplan einhalten würden und Vertraulichkeit gewahrt bliebe. Jedoch fasste ich Mut zwei Anregungen zu äußern: Erstens die ausländischen Banken unberücksichtigt zu lassen, und zweitens nur die wichtigsten Banken zu verstaatlichen. Erstes, um harte Reaktionen des Auslands zu vermeiden, und zweites, da es reichen würde, nur die großen Banken zu verstaatlichen und die kleinen Rechnungen der kleinen Banken außen vor zu lassen. Sie stimmte unmittelbar zu und fügte hinzu, dass sie mir in den Details vertrauen wolle.¹⁴

Hier von einem planvollen Vorgehen zu sprechen, wäre mehr als euphemistisch. Diese Verstaatlichung war vollkommen ungeplant und schlecht vorbereitet. Sie diente in erster Linie einem kurzfristigen politischen Ziel. Für die Unternehmensform fand keine genaue Vorplanung statt. Wie Patel weiter schreibt, traf er ad hoc die Entscheidung, 14 Banken zu verstaatlichen.¹⁵ War die Verstaatlichung der Lebensversicherung dagegen verhältnismäßig langfristig geplant gewesen, war hier nichts vorbereitet. Bei der Umsetzung der Verstaatlichung des Bankensektors kam es zu vielen Parallelen zur Verstaatlichung der Lebensversicherung. Weil die Regierung nicht weiter nachdachte und plante, schlug sie den gleichen Weg ein. Da es schnell eines Gesetzesentwurfes bedurfte, folgte sie dem Beispiel von 1956. Im Ergebnis unterschied sich diese Verstaatlichung dagegen sehr von der Bildung der LIC. Jede der 14 Banken behielt ihre geschäftliche Autonomie und es kam zu keiner überbordenden Ausbreitung des Filialnetzes. In der Folge dieser Verstaatlichung wurde die Konkurrenzsituation sowohl zwischen diesen Banken, als auch zwischen den staatlichen und den privaten Banken aufrecht erhalten. Diese politisch motivierte Verstaatlichung und ihre Auswirkungen hatten eine ganz andere Bedeutung als die Verstaatlichung des Lebensversicherungssektors.

¹⁴ I. G. Patel: *Glimpses of Indian Economic Policy: An Insider's View*. New Delhi 2002, S. 135.

¹⁵ Das zugrundegelegte Kriterium Patels war letztlich, dass die Geldeinlagen Mitte 1969 500 Mio. Rupien überstiegen. Ein völlig willkürliches Kriterium, ein völlig willkürlicher Zeitpunkt. Überlegungen organisatorischer, geografischer oder langfristiger Natur spielten nicht die geringste Rolle. (Vgl. Hasan, (loc. cit.), S. 42.)

LIC als Vorbild für die Verstaatlichung des Sachversicherungssektors

Nachdem die Lebensversicherung und die wichtigsten Geschäftsbanken verstaatlicht waren, folgte alsbald die Verstaatlichung der Sachversicherung. Es stellt sich eher die Frage, weshalb Indira Gandhi erst 1972 diese Übernahme einleitete. Nachdem die Verstaatlichung des Bankensektors juristisch nicht so reibungslos verlaufen war, wie die Verstaatlichung der Lebensversicherung,¹⁶ erfolgte die Verstaatlichung des Sachversicherungsgeschäfts in kleinen Schritten: Erst wurde 1968 die Freiheit der Gestaltung von Schadensgruppen beschränkt,¹⁷ dann 1972 der General Insurance Business (Nationalisation) Act beschlossen, der die Verstaatlichung zum 1. Januar 1973 vorsah. Der Ablauf dieses Verstaatlichungsvorhabens unterschied sich von daher deutlich von der Verstaatlichung der Lebensversicherung.

Doch es gab Parallelen in der Gestaltung der Unternehmensform. Der LIC wurde die GIC (General Insurance Company) an die Seite gestellt. Wie auch im Lebensversicherungsgeschäft gab es nun in der Sachversicherung eine große Gesellschaft, die für ganz Indien zuständig war. Anders als bei der Lebensversicherung unterstanden der GIC vier nahezu autonome Tochtergesellschaften. Diese Tochtergesellschaften besaßen alle formal das Recht, in ganz Indien Versicherung zu zeichnen. Diese Form der Konkurrenz unter Staatsunternehmen war bereits bei der Verstaatlichung der Lebensversicherung 1956 angeregt,¹⁸ jedoch nicht umgesetzt worden. Damals hatte der Finanzminister geantwortet, dass die Konkurrenz zwischen den verschiedenen LIC-Zonen zeigen solle, welcher Teilbereich am erfolgreichsten sei. Es ist in diesem Zusammenhang sicher kein Zufall, dass die Hauptquartiere der vier Sachversicherungstöchter den Hauptsitzen der vier größten LIC-Zonen entsprachen.¹⁹ Die GIC sollte nicht über ein dichtes Filialnetz im gesamten Land verbreitet werden. Die Ausbreitung bis in die letzten Dörfer wurde bei der Sachversicherung nicht versucht. Es ist zu vermuten, dass sich die vier Sachversicherungsunternehmen beim Zeichnen ihres Geschäfts dann auch räumlich deutlich unterschieden. Die gegründeten Sachversicherungen erhielten die Namen National Insurance Company, New India Assurance Company, Oriental Insurance Company und

¹⁶ Vgl. dazu Bryde (loc. cit.), S. 197-200.

¹⁷ Dies durch eine Änderung des Insurance Acts (§ 64 UC (2)). Dieser sah die Einführung eines Tariff Advisory Committees vor, das weitgehend verantwortlich wurde für die Gestaltung der Schadensgruppen.

¹⁸ Siehe oben, Kapitel 6 „Versicherung von der Unabhängigkeit bis zur Verstaatlichung“.

¹⁹ Tapen Sinha: An Analysis of the Evolution of Insurance in India. In: J. David Cummings; Bertrand Venard: Handbook of International Insurance. Between Global Dynamics and Local Contingencies. New York 2007, S. 653.

United India Insurance Corporation. Bemerkenswert daran ist die etymologische Reverenz an die Lebensversicherung. Mit dem Namen Oriental verwies die Regierung bewusst auf den größten Lebensversicherer vor der Verstaatlichung. Die New India, größter Sachversicherer zum Zeitpunkt der Verstaatlichung war bis 1956 drittgrößter Lebensversicherer gewesen. Es enthielten also zwei der vier neu gegründeten Versicherungsunternehmen einen direkten Verweis auf die Lebensversicherungsbranche.

Organisatorisch stellte die verstaatlichte Sachversicherungsbranche eine Mischform des verstaatlichten Banksektors und des verstaatlichten Lebensversicherungssektors dar. Einerseits wurde ein Prinzip der Konkurrenz beibehalten, andererseits durfte kein Sachversicherungsunternehmen in seiner bestehenden Form weiterexistieren. In der Gehaltsstruktur entsprachen die Sachversicherungsunternehmen weitgehend dem LIC-Standard.²⁰ Auch wechselte ein Großteil der LIC-Bediensteten bei der Verstaatlichung in den Sachversicherungssektor. Die neuen Unternehmen wurden von Beginn an von der Unternehmenskultur der LIC beeinflusst.²¹

Sachversicherung hat einen weit spekulativeren Charakter als Lebensversicherung. Diesen Mangel aktuarischen Wissens muss sie durch Risikoabschätzung gewährleisten. Dafür bedarf es auch der Marktkonkurrenz verschiedener Unternehmen. Ohne ein Minimum an Konkurrenz wäre der Grad an Unwissenheit über adäquate Prämienhöhen weit höher. Überdies diene die Konkurrenz der vier Sachversicherer auch der Verstaatlichung eines weiteren Versicherungsbereichs, der Rückversicherung. Die GIC als indischer Rückversicherer erwies sich nur insoweit als sinnvoll, wie sie mehr als ein Unternehmen absicherte.²²

Dadurch, dass die Lebensversicherung sowohl bei der Verstaatlichung des Banksektors, als auch bei der Verstaatlichung des Lebensversicherungssektors Pate stand, entstanden zahlreiche Parallelen zwischen den Unternehmen. So suchten die

²⁰ Vgl. die entsprechenden Angaben in den GIC Annual Reports und den LIC Annual Reports. Die GIC bildete die gleichen Angestelltenklassen wie die LIC. Inwiefern Lohnentwicklung und andere Vergütungen sich parallel entwickelten, bedarf der weiteren Untersuchung.

²¹ Siehe oben Kapitel 8 „Über die verschiedenen Lohngruppen innerhalb der LIC“.

²² Dass die GIC sich selbst wiederum international rückversicherte, ist Teil dieses Prinzips und die Frage, wie sicher es ist, ein Rückversicherungsunternehmen für nur vier Tochtergesellschaften zu gründen, hier nicht zu beantworten. Die Analyse ihrer Belastbarkeit als Rückversicherer wäre ein weiteres Untersuchungsfeld.

Banken ihre Filialen im Hinterland zumeist stärker auszubreiten, als dies notwendig war,²³ im Bereich der Versicherung versuchten beide Bereiche Synergien zu erzielen. In den Geschäftsberichten der LIC und GIC fällt zum Beispiel auf, dass beide sich auf ähnliche Weise präsentieren. Ein anderer Bereich wurde die Mitarbeiterschulung beider Sektoren, die ab 1980 in der National Insurance Academy gebündelt wurde. Diese Parallelen schufen einerseits Kooperationen und befreiten die LIC ein Stück weit aus dem auferlegten Stigma, dass sie der einzige größere staatliche Akteur im Endkundengeschäft war. Ab dem Anfang der 1970er Jahre waren Banken und Sachversicherungen in einer vergleichbaren Situation wie die LIC. Dabei wurde die LIC, weil die nachfolgenden Verstaatlichungen legislativ weitergegangen waren, organisatorisch in einem gewissen Maße als rückständig betrachtet. So wechselte der Banker T. A. Pai 1970 nach der Verstaatlichung seines Unternehmens an die Spitze der LIC. Der erfahrene Wirtschaftskapitän setzte sich sogleich mit dieser organisatorischen Unzulänglichkeit der LIC auseinander.²⁴ Erstmals wurde von der Spitze der LIC aus eine Modernisierungskampagne gestartet. Um eine Publikation der LIC zu zitieren:

„Seine [Pais] zweijährige Führung kann als eine dynamische Phase vorgestellt werden. Er war der erste Nicht-ICS-Vorstandsvorsitzende und er forderte das Unternehmen zu schnellerem Fortschritt und Wachstum. Seine Führung war erfrischend und inspirierend. Die kurze Phase, in der Herr Pai die Institution anführte, wird als ‚Pai-Ära‘ bezeichnet.“²⁵

Es war nicht allein die Person Pais, die eine neue Zeit brachte. Vielmehr kulminierten in dem neuen Vorstandsvorsitzenden viele Hoffnungen auf einen Wandel. Pai hatte weder ein Konzept noch einen langfristigen Plan, als er zur LIC wechselte. Nach Jahrzehnten an der Spitze der Syndicate Bank hatte er durch deren Verstaatlichung 1969 kurzfristig seine Arbeit verloren. Dann ergriff er die Gelegenheit, die sich ihm bot und bewarb sich auf den Vorstandsvorsitz in der LIC. Doch damit war er der erste Banker an der Spitze der LIC, der erste aus der Wirtschaft stammende Vorstandsvorsitzende, und

²³ Vgl. Hasan (loc. cit.), S. 38.

²⁴ M. V. Kamath: The innovative banker. T. A. Pai, his life and times. Manipal 1983, S. 143-145. Auf Seite 147 zitiert Kamath Pai wörtlich (offenbar aus einem persönlichen Kontakt der beiden): „Die erste Frage, die ich meinem Vorgänger, Herrn Bhide, stellte, war die Frage, wie viele Leben in dem Land versichert seien. Er antwortete, dass er keine Ahnung habe. Denn die LIC könne nur Information geben, wie viele Policen abgeschlossen seien. Dies war für mich ein Schock, denn ich selbst hatte im Laufe meines Lebens 40 Policen abgeschlossen um viele Vertreter zufrieden zu stellen. Und eine Police bedeutete nicht eine Person. Die LIC hatte in 14 Jahren der Verstaatlichung sich nicht einmal darum gekümmert, zu erfahren wie viele Personen versichert seien.“

²⁵ Dharmendra Kumar (Hrsg.): Tryst with Trust. The LIC Story. Bombay 1991, S. 263.

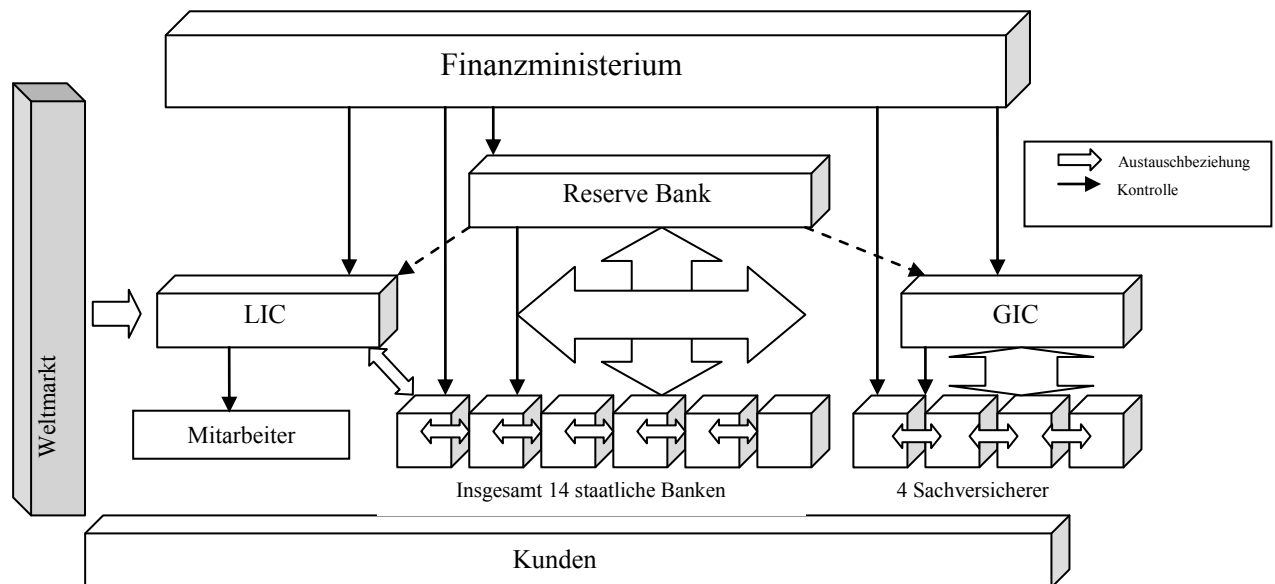
der Vorstandsvorsitzende, der über das meiste Wissen bezüglich Unternehmensführung verfügte. Seine Vorgänger waren alle Mitglieder des Indian Civil Service, hochgebildete Akademiker, die sich zuvor vor allem im bürokratischen Dienst betätigt hatten. Während Pais Amtszeit wurde vor allem der bürokratische Apparat reduziert und Pai suchte nach neuen Arbeitsfeldern für sein Unternehmen.

In der Wahrnehmung der Mitarbeiter koinzidierten diese drei Phänomene – die Verstaatlichung der wichtigsten Banken, die Verstaatlichung der Sachversicherung und der neue Vorstandsvorsitzende – miteinander. Es entstand ein neues Image ihres Berufsfelds. Die LIC war nun ihres Alleinstellungsmerkmals beraubt und nur noch einer von 20 großen staatlichen Akteuren im Finanzdienstleistungssektor.²⁶ Statt eines isolierten Lebensversicherungssektors gab es nun drei Bereiche, in denen staatliche Unternehmen ihre Dienstleistungen anboten. Die Geschäftsbanken, Lebens- sowie Sachversicherungen orientierten sich als staatlich kontrollierte Unternehmen in die gleiche Richtung. Der Austausch von Personal, die Kommunikation zwischen den drei Bereichen und nicht zuletzt auch die gemeinsame Zuordnung unter das Finanzministerium prägte die Entwicklung dieser Branche.

Insbesondere die politische Entwicklung führte zu einer veränderten Gesamtsituation. Mit der Schaffung von Staatsunternehmen in den beiden Bereichen des Finanzsektors entstanden andere Leitbilder, an denen sich die LIC orientierte. Schematisch lässt sich die intellektuelle Interdependenz aus Sicht der LIC wie folgt darstellen:

²⁶ Wenn die Reserve Bank und die State Bank außen vorgelassen werden, die zwar wichtige Akteure waren, aber ökonomische Sonderfunktionen erfüllten und mit dem Retailgeschäft nicht verbunden waren.

Diagramm 33: Austausch- und Abhängigkeitsbeziehungen im indischen Finanzsektor in den 1970er Jahren aus Sicht der LIC²⁷



Die LIC war zwar gemessen an ihrer Mitarbeiterzahl und ihrem Umsatz der größte Einzelakteur in den drei Branchen, kommunikativ aber war sie das isolierteste Staatsunternehmen. Während es in der Bankbranche zahlreiche Möglichkeiten für die Unternehmen gab, sich auszutauschen,²⁸ gab es in der Sachversicherung immerhin vier verschiedene, formal autonome Gesellschaften, die auf die Ressourcen ihrer Muttergesellschaft zurückgreifen konnten. Neben dem einseitigen Austausch mit dem Weltmarkt, der nur darin bestehen konnte, entsprechende Informationen der Fachmagazine und Kongresse zu rezipieren, nicht jedoch aktiv zu diesen beizutragen,²⁹ gab es als Ansprechpartner für die LIC nur die Sachversicherungsunternehmen und die Banken (vgl. Diagramm 33). Die Austauschbeziehungen zu den anderen Akteuren, wie der Reserve Bank, dem Finanzministerium, einschließlich des Versicherungsinspektors, und den eigenen Mitarbeitern waren allesamt von Kontrolle und nicht von Kommunikation³⁰ geprägte Beziehungen. Im Vergleich zu den vielfältigen

²⁷ Eigene Darstellung nach Quellen.

²⁸ Das Diagramm lässt hier die internationalen Banken unberücksichtigt, die in Indien aktiv waren ebenso wie Sonderkomitees wie das Tariff Advisory Board. Dennoch ist klar, dass die 14 Banken sich intensiver austauschen konnten.

²⁹ Durch den Ausschluss vom Weltmarkt waren die LIC-Informationen wenig relevant: Kein anderes Lebensversicherungsunternehmen war im indischen Markt aktiv und die Organisations-, Prämien- und technologische Struktur war nie fortschrittlich. Der Wert der Informationen, die die LIC hier einbringen konnte, hatte für andere Unternehmen einen geringen Nutzwert.

³⁰ Im Sinne von Habermas Konzept des kommunikativen Handelns. Kontrolle ist interaktionistisch betrachtet natürlich auch kommunikativ. Sie dient aber nicht dem Austausch von Wissen, sondern (und

Austauschbeziehungen der anderen Staatsunternehmen waren die der LIC begrenzt. Durch ihre Unternehmensform wirkte sie antiquiert.

Der Wille zum Wandel

Folgt man Balachandran, dann hatte es den „Willen zum Wandel“³¹ schon Anfang der 1960er Jahre gegeben.³² Ob die interne Bereitschaft zu einer Veränderung der LIC bis dorthin zurückreichte, ob konstatiert wird, dass von Anfang an ein Wille zur Veränderung existierte oder ob die Bereitschaft dazu phänomenologisch in der Ära Pai verortet wird: das Bedürfnis nach Veränderung in dem Unternehmen LIC war in der ersten Hälfte der 1970er Jahre so ausgeprägt, dass sich dieses realisieren ließ.

Beim Studium der Geschäftsberichte der LIC für diesen Zeitraum fällt auf, dass nun auch Daten über kritische Sachverhalte gesammelt wurden. So wurden für einzelne Divisionen 1973 bis 1976 neben dem Neugeschäft auch der Verfall von Policen, also die Rate des Geschäfts, das durch Ausbleiben der Prämienzahlungen beendet wurde, erfasst. Ab 1974 wurden die Zahlen zu den Angestellten aus den Scheduled Castes und den Scheduled Tribes nach den verschiedenen Lohngruppen aufgeschlüsselt veröffentlicht. Weiterhin stellte die LIC in den Geschäftsberichten 1971 bis 1981 die Angaben zum abgeschlossenen Geschäft nicht nur nach den LIC-Organisationen, sondern auch nach Bundesstaaten dar. Auch wenn diese Darstellung sehr rudimentär blieb, boten diese Daten einen besseren Zugang, um das Geschäft der LIC nachzuvollziehen. Politiker auf Bundesstaatsebene erhielten die Möglichkeit, den Erfolg von Versicherung im Rahmen ihrer Politikebene nachzuvollziehen. Insgesamt ermöglichten diese erweiterten Informationen einen differenzierteren und dadurch kritischeren Blick auf das Lebensversicherungsgeschäft.

Pai ließ die Investitionspolitik des Unternehmens grundsätzlich prüfen. Die LIC sei, so Pai wörtlich, „ins Lebens gerufen worden um den Lebensstandard des einfachen Mannes zu heben. [...] Deshalb [wolle] die LIC jetzt versuchen durch ihre Investments

insbesondere hier) einer generalisierten Wahrnehmung des anderen Akteurs, der auf einer Metaebene eine potentielle Reaktion auslöst. Ein Austausch erweiternder Informationen ist nicht Ziel und Grundlage dieser Beziehung.

³¹ Zitat von S. Balachandran: *Managing Change. An Indian Experience*. Bombay 1987, S. 82. Diesem Zitat ist auch die Überschrift des Unterkapitels entlehnt.

³² Ebd.

eine Infrastruktur für die Gesellschaft zu bauen.“³³ Ein erster Schritt sei die Professionalisierung der Investitionspolitik.³⁴

Mit der Festschrift *Saga of Security* zelebrierte die LIC 1970 das angeblich hundert-jährige Jubiläum der indischen Lebensversicherung. Auch dies war eine Maßnahme, die auf T. A. Pai zurückging.³⁵ Mit dieser Festschrift trug die LIC erstmals aktiv dazu bei, eine publizistische Öffentlichkeit zur Versicherungsgeschichte zu schaffen. Auch wenn die *Saga* nicht wissenschaftlichen Standards genügt und sich weitgehend verklärend über frühere Zeiten äußert, trug sie zu einer Form von Diskurs über die Hintergründe von Lebensversicherung bei.

Ein weiteres Indiz für das Hinterfragen der bisherigen arkanuiden Unternehmensführung ist die Beseitigung impliziter Diskriminierungen von gesellschaftlichen Minderheiten. So wurden 1970 die Versicherungen ohne medizinische Prüfung auch für Frauen möglich. Zwar hatten die Frauen verschiedene Voraussetzungen zu erfüllen, wie einen akademischen Grad oder eine Anstellung im Öffentlichen Dienst, und ein Aufschlag wurde fällig, aber prinzipiell stand ihnen nun diese Versicherungsart offen.³⁶ Aber auch Menschen, die in niedrig angesehenen und gefährlichen Berufen arbeiteten, wurden nun zur Lebensversicherung zugelassen. So hatten die Rikshawallas, viele Krankenschwestern und Feuerwehrmänner bis 1971 nur abschlägige Bescheide erhalten, wenn sie sich versichern wollten. Nun setzte sich in der LIC die Einsicht durch, dass diese gesellschaftlich wichtigen Berufsgruppen nicht diskriminiert werden sollten. Wenn auch mit Aufschlägen, wurde diesen Menschen nun ein Schutz vor ihren Berufsrisiken ermöglicht.³⁷

Neben dem Hinterfragen der eigenen Strukturen setzte sich die LIC auch stärker mit ihrem Umfeld auseinander. So hatte das Unternehmen bis dahin nahezu darauf verzichtet, Marktstudien zu erstellen. 1975-76 führte die NCAER, finanziert mit Mitteln der LIC,³⁸ eine Studie durch, in der sie insgesamt fünftausend Haushalte nach ihren

³³ Zitiert nach Kumar (loc. cit.), S. 264.

³⁴ Economic and Political Weekly, 28. März 1970, S. 575f.

³⁵ Ebd., 5. September 1970, S. 1511ff.

³⁶ Ebd.

³⁷ Ebd., 11. September 1971, S. 1981ff. Eine Liste der verschiedenen Berufe, die mit Sonderkonditionen versehen waren, für bestimmte Versicherungsarten nicht/oder nur mit Auflagen zugelassen waren, findet sich im Manual for Agents (1992), S. 276-299.

³⁸ Vgl. National Council of Applied Economic Research: Attitudes Towards Life Insurance Cover. New Delhi 1979, Preface (o. S.): „The study was sponsored and funded by the Life Insurance Corporation of India.“

Einstellungen zu Lebensversicherungsschutz befragte. Angesichts der Ergebnisse verzichtete die LIC auf weitere Studien.³⁹

All diese Entwicklungen zusammengekommen, ergeben das Bild einer nicht zufälligen, sondern systematischen Veränderung des Unternehmens. Diese Veränderungen wurden auch nach der zweijährigen Amtszeit von Pai fortgeführt.⁴⁰ Pais unmittelbarer Nachfolger als Vorstandsvorsitzender, Joshi, knüpfte an dessen Politik an, ohne selbst in die Öffentlichkeit zu treten. Vergleichbare Pressemitteilungen und persönliche politische Ambitionen wie bei Pai sind für Joshi nicht übermittelt. Er verfolgte eine durchdachte Weiterentwicklung der LIC. 1974 ließ er erstmals eine Reihe mittelfristiger Unternehmensziele erarbeiten,⁴¹ deren Ergebnis dann zu einem Fünf-Jahres-Plan des Unternehmens führte, der ab dem Geschäftsjahr 1975-76 galt.⁴² Vergleicht man die 1970er mit den 1960er Jahren, dann hatte sich eine Dynamik entwickelt, die nicht mehr die Fortsetzung des Bestehenden als wichtigstes Unternehmensziel hatte, sondern das Unternehmen ändern wollte. Diese Dynamik hatte jedoch nicht alle Bereiche des Unternehmens erfasst. So blieben beispielsweise die Arbeitsverhältnisse von der Dynamik unberührt. Hatte Pai noch in seiner Amtszeit angekündigt, dass man mit den Gewerkschaften eine konstruktivere Zusammenarbeit finden wollte – Wachstum sollte Arbeitsplätze sichern, nicht die Macht der Arbeiterzusammenschlüsse⁴³ – so blieb dieses Feld weitgehend unverändert. Im Gegenteil, es kam zu einem gewissen *backlash*, die Gewerkschaften konnten ihren Einfluss im Unternehmen sogar ausbauen.⁴⁴ Auch an eine Änderung der Unternehmensstruktur wurde vor dem Ende der 1970er Jahre noch nicht ernsthaft gedacht. Dagegen entwickelten sich die Versicherungsarten zu einem Experimentierfeld. Im Bereich des Versicherungsangebots begann die LIC zu variieren. So wurden allein 1976 vier neue Versicherungsarten eingeführt. Dies waren in einem Jahr

³⁹ Die Ergebnisse wurden oben analysiert (Kapitel 7 „Über das Neugeschäft der LIC“). Befriedigend waren die Resultate für die LIC nicht.

⁴⁰ Ein weiteres Beispiel hierfür ist die 1973 erfolgte Einführung monatlicher Berichte der Filialen an die Divisionen und der Divisionen an den Vorstandsvorsitzenden. Jede untergeordnete Verwaltungsebene musste von nun an einmal monatlich ein Standardformular schicken, in dem statistische Daten über die Arbeit der Organisation und Probleme mitgeteilt werden mussten. Dieser Rückkanal von Informationen war ein weiterer Schritt, Transparenz über die Unternehmensstruktur zu schaffen. (Vgl. Government of India. Ministry of Finance: Report of the Committee to Review the Working of LIC. Delhi 1980, S. 73.)

⁴¹ Kumar (loc. cit.), S. 268f.

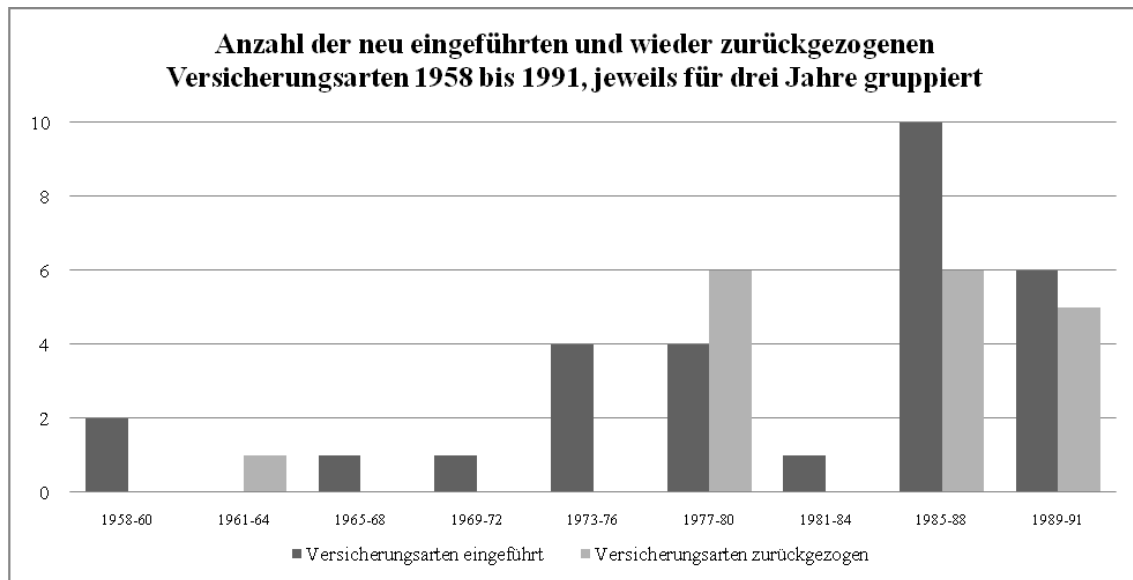
⁴² Ebd., S. 270.

⁴³ Economic and Political Weekly, 13. Juni 1970, S. 931f.

⁴⁴ Siehe zum Beispiel All India LIC Employees Federation: Bonus is a Wage. Living Wage is Workers' Fundamental Right. New Delhi 1978, aber auch die erfolgreiche Verhinderung der Einführung weiterer Computer in Kalkutta.

genauso viele, wie in den zwanzig Jahren seit Gründung des Unternehmens insgesamt (vgl. Diagramm 34).

Diagramm 34: Anzahl der neu eingeführten und wieder zurückgezogenen Versicherungsarten 1958 bis 1991, jeweils für drei Jahre gruppiert⁴⁵



Neben diesen willentlichen Veränderungen in der Unternehmensform gab es auch eine einschneidende Veränderung, die die Versicherungsbranche als Ganze und in ihrer Grundfunktionsweise veränderte. Durch die Weiterentwicklung der Informationstechnologie wurde der Computer zu einem nützlichen Hilfsmittel. Zu Beginn waren es die Bank- und Versicherungsbranche, die von der neuen Technologie am stärksten Gebrauch machten. Deren Dienstleistungen waren derart rechenintensiv, dass sie die Kapazitäten der neuen Maschinen auslasteten. Wo zuvor ganze Säle voller Mathematiker saßen, war nunmehr nur noch eine Maschine nötig. Die internationalen Versicherungsunternehmen hatten schon in den 1960er Jahren den Computer eingesetzt,⁴⁶ in der LIC dauerte es bis zur Mitte der 1970er Jahre. Dies war ökonomisch nachvollziehbar, denn durch die Handelsbeschränkungen und das niedrigere Lohnniveau in Indien lag die Rentabilitätsgrenze für die Anschaffung eines Computers für sie deutlich höher. Probeweise war 1967 ein Großrechner für die Bombayer Niederlassung angeschafft worden, doch der weitere Ausbau der Informations-

⁴⁵ Manual for Agents 1992, S. 381-383.

⁴⁶ Steven Globerman: The adoption of computer technology by insurance companies. Ottawa 1984.

verarbeitung war durch die Gewerkschaften verhindert worden.⁴⁷ Doch Mitte der 1970er Jahre war die Anschaffung von Computern aus zwei Gründen nicht mehr zu umgehen. Erstens war die Effektivität der Computer so weit fortgeschritten, dass sich deren Anschaffung trotz der Importzölle und des niedrigeren Lohnniveaus rentierte, und zweitens fielen nach und nach die bisher genutzten Adremamaschinen aus. Zum Zeitpunkt der Verstaatlichung hatten 15 Versicherungsunternehmen, die insgesamt rund zwei Drittel des Lebensversicherungsmarktes abdeckten, mit Adremamaschinen gearbeitet.⁴⁸ Mitte der 1970er Jahre wurde die technologische Rückständigkeit für die LIC evident, denn zu diesem Zeitpunkt stellte die Mercedes-Büromaschinen GmbH den Kundendienst für die veralteten Adremamaschinen ein.⁴⁹ Es war nun nicht mehr möglich, ausfallende Maschinen reparieren zu lassen und die LIC musste, wollte sie nicht um Jahrzehnte zurückfallen, die neuen Rechner einführen.

Der Druck zum Wandel

Folgt man dem US-amerikanisch-indischen Ökonomen Arvind Panagariya, dann vollzog sich in Indien zwischen 1981 und 1988 eine „liberalization by stealth“, oder, um es mit einem deutschen Ausdruck zu bezeichnen, eine ‚getarnte Liberalisierung‘.⁵⁰ Panagariyas These ist, dass es zu einem Paradigmenwechsel in der Wirtschaftspolitik kam, der zunächst von außen nicht sichtbar war. Grundlage dieser getarnten Liberalisierung war die Deregulierung der Wirtschaft, die sich in drei Phasen von 1975 bis 1979, 1979 bis 1984 und 1985 bis 1989 ereignet habe.

Die erste Phase sei von Diversifikation und Expansion der Produktion gekennzeichnet gewesen. Firmen sei es gestattet worden, ihre Produktion im Rahmen bestehender Kapazitäten zu variieren. So sei es möglich gewesen, Maschinen besser auszulasten. Produktionsausweitungen wurden nun erlaubt, wenn sie durch firmeninterne Kapazitätssteigerungen möglich wurden. Produktionserweiterungen in Bereichen, die nicht von

⁴⁷ Ebd., S. 329.

⁴⁸ Auch in diesem Bereich war die Oriental Pionierin. Ihre erste Adrema stammte von 1924. Vgl. Kumar (loc. cit.), S. 328.

⁴⁹ Vgl. Leonhard Dingwerth: Die Geschichte der Deutschen Schreibmaschinenfabriken. Band 1: Große und mittlere Hersteller. Delbrück 2008, S. 48-50.

⁵⁰ Panagariya (loc. cit.), S. 78-94.

der IPR erwähnt wurden, wurden nun für alle Firmen – auch solche, die vom MRT-Act betroffen waren – möglich. Damit konnten die Großunternehmen wieder stärker auf Wachstumskurs gehen.⁵¹

Die zweite Phase grenzte sich von der ersten Phase durch zwei Phänomene ab. Erstens hatte Indien nach dem Intermezzo einer Nicht-Kongress-Regierung unter Führung der Janata-Dal-Partei⁵² ab Januar 1980 wieder eine stabile Regierung und zweitens wirkte sich der Ölpreisschock verbunden mit zwei schlechten Ernten 1979 und 1980 negativ auf das Wirtschaftswachstum aus. So waren die Verbraucherpreise seit 1974 um mehr als ein Drittel gestiegen.⁵³ Indira Gandhi zeigte sich in dieser Phase allerdings geläutert. Sie war „eine ausgewechselte Premierministerin, pragmatischer und weniger dogmatisch. Sie hatte keine sozialistische Agenda durchzudrücken“, so Panagariya. Das Instrumentarium der Verstaatlichungen, das sie zuvor bis zum Äußersten ausgereizt hatte, benutzte sie jetzt nur noch einmalig bei der Verstaatlichung sechs weiterer Banken. Im Übrigen folgte sie aber still den Empfehlungen ihrer ökonomischen Berater. Mit der IPR von 1980 hob sie zwar kaum Regeln der IPR 1956 auf, ergänzte diese jedoch so, dass es für Unternehmen Auswege aus der weitreichenden Staatskontrolle gab. So wurde es Unternehmen ermöglicht, für den Export bestimmte Produkte nicht auf ihre Produktionskapazitäten anrechnen zu müssen. Die Produktionskapazitäten für technische Branchen wurden um bis zu 25 Prozent angehoben. Neuinvestitionen konnten nun in wesentlich größerem Umfang getätigt werden. So wurde es jetzt Firmen gestattet, Maschinen im Wert von bis zu vier Millionen Rupien zu importieren. Besonders wichtig aber war, dass ein Unternehmen, das seine genehmigten Produktionskapazitäten in einem Jahr um mehr als 25 Prozent übertraf, im darauf folgenden Jahr ohne Strafzahlung ein Drittel mehr produzieren durfte. Falls es erneut gelang die Produktionskapazität zu erreichen, galten für das betreffende Unternehmen von da an die erhöhten Produktionskapazitäten. Diese Regelung eröffnete den Großunternehmen wieder eine Wachstumsperspektive.⁵⁵

⁵¹ Ebd., S. 80f.

⁵² Immerhin war in dieser Phase der erste Vorstandsvorsitzende der LIC, H. M. Patel, Finanzminister. Ein positiver Einfluss durch ihn auf die Beziehung zwischen Regierung und Staatsunternehmen lässt sich aber nicht feststellen. Eher lässt die Einsetzung der Sezhiyan-Kommission das Gegenteil vermuten (vgl. unten).

⁵³ Dietmar Rothermund: *An Economic History of India From Pre-Colonial Times to 1991*. London 1993, S. 154f.

⁵⁴ Panagariya (loc. cit.), S. 79.

⁵⁵ Ebd., S. 82f.

Die dritte Phase der Deregulierung fiel mit der Amtszeit von Rajiv Gandhi als indischer Ministerpräsident zusammen. Nach der Ermordung Indira Gandhis hatte die Kongresspartei mit 414 von 533 Sitzen in der Lok Sabha eine überwältigende Mehrheit errungen. Obschon er nie angestrebt hatte, die Nachfolge seiner Mutter anzutreten,⁵⁶ ließ er sich nun zum Premierminister wählen. Wirtschaftspolitisch folgte seine Regierung weitgehend den Empfehlungen der Weltbank.⁵⁷ Firmen konnten nun zwischen verschiedenen Produktionslinien frei wechseln. Ein Unternehmen, das bisher Motorrikschas hergestellt hatte, durfte nun auch Autos herstellen und *vice versa*. Wenn Firmen ihre Produktionskapazitäten bereits zu mehr als achtzig Prozent ausgelastet hatten, durften sie ab 1985 ihre Kapazitäten erweitern. Als Großunternehmen unter den Auflagen des MRTP galten nun nur noch solche, deren Wert mehr als eine Milliarde Rupie betrug. Dadurch erhielten viele mittelgroße Unternehmen erweiterte Handlungsspielräume. Insgesamt 30 Wirtschaftsbereiche und 82 pharmazeutische Produkte wurden aus den Auflagen des IPR gestrichen, konnten also frei produziert werden. Der fertigende Telekommunikationssektor wurde in der Amtszeit Rajiv Gandhis weitgehend liberalisiert und die Preiskontrollen des Zement- und Aluminiummarktes wurden aufgehoben.⁵⁸

Die Folgen dieser wirtschaftspolitischen Maßnahmen zeigten sich umgehend. Ab 1981 verzeichnete Indien einen starken Anstieg des Wirtschaftswachstums. War zuvor von einer „Hinduwachstumsrate“ die Rede gewesen,⁵⁹ demonstrierten diese zaghaften Liberalisierungsmaßnahmen, dass ein Wirtschaftswachstum von über zehn Prozent durchaus möglich war.

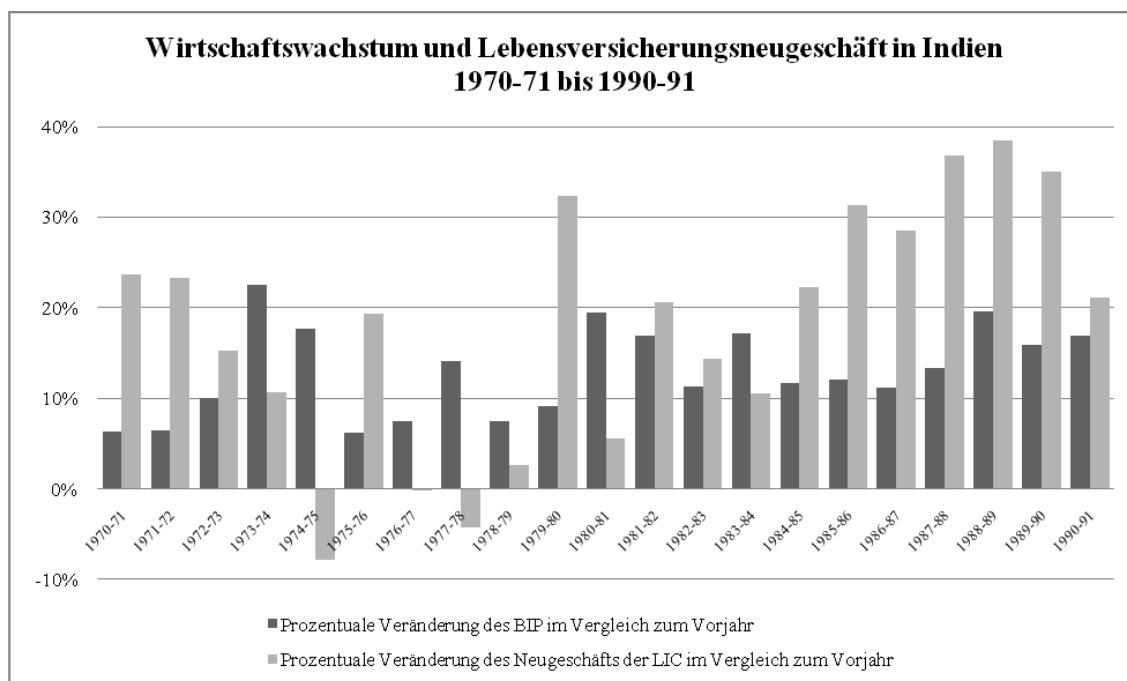
⁵⁶ Attar Chand: Rajiv Gandhi: his mind and ideology. New Delhi 1991, S. 6.

⁵⁷ Vgl. Worldbank: Structural Change and Development Perspectives. Report Nummer 5593-IN. Washington 1985; Dies.: India: An Industrializing Economy in Transition. Report Nummer 6633-IN. Washington 1987; Dies.: India: Recent Developments and Medium Term Issues. Report Nummer 7185-IN. Washington 1988.

⁵⁸ Panagariya (loc. cit.), S. 83f.

⁵⁹ Baldev Raj Nayar: Perspectives - When did the 'Hindu' Rate of Growth End? In: Economic and Political Weekly, 13. Mai 2006, S. 1885-1890.

Diagramm 35: Wirtschaftswachstum und Lebensversicherungsneugeschäft in Indien 1970-71 bis 1990-91 in Prozent⁶⁰



Die LIC war von den meisten dieser Wirtschaftsmaßnahmen nur mittelbar betroffen. Als Staatsunternehmen genoss sie das Privileg, relativ frei handeln zu können. Indirekt war sie eine große Nutznießerin dieser neuen Wirtschaftspolitik, denn es waren vor allem die Angehörigen der sogenannten neuen Mittelklasse Indiens, die vom Industriegrowth profitierten.⁶¹ Angestellte oder entlohnte Arbeiter konnten nun auch etwas Lohn sparen. Von dem nominellen Wachstum der Wirtschaft profitierte die LIC deshalb bei ihrem Neugeschäft erheblich. Durch die wachsenden Einkommensunterschiede zwischen Arbeitern und einfacher Bevölkerung⁶² war es Ersteren möglich, vermehrt Geld für langfristige Ziele zurückzulegen. Der indische Wirtschaftsaufschwung in diesen Jahren ging implizit mit der Aufgabe des gesellschaftlichen Ziels eines gleichen Einkommens einher. Da es noch schwer möglich war, in Indien westliche Luxusgüter zu erwerben, wurde die Lebensversicherung somit zu einem attraktiven Ziel des zusätzlich zur Verfügung stehenden Geldes. Mit der Verstetigung des Wirtschafts-

⁶⁰ Nach S. Sivasubramonian: *The National Income of India in the Twentieth Century*. New Delhi 2000, Tabelle 8a, S. 532ff; LIC Annual Reports 1970-71 bis 1990-91, eigene Berechnung.

⁶¹ Vgl. Pavan K. Varma: *The great Indian middle class*. London 1998.

⁶² Vgl. in diesem Sinne auch Dietmar Rothermund: *Indien: Aufstieg einer asiatischen Weltmacht*. München 2008, S. 245.

wachstums wuchs auch die Attraktivität der Lebensversicherung. Als sich für die große Mittelklasse Anfang der 1980er Jahre zeigte, dass sie langfristig mehr Geld zur Verfügung hatte, wirkte sich dies auf ihre Investitionen in die Lebensversicherung aus. Ab 1985 stieg nicht nur das in Lebensversicherung investierte Geld, sondern auch die Anzahl der abgeschlossenen Lebensversicherungspolicen. Von rund zwei Millionen neu abgeschlossenen Policen Anfang der 1980er Jahre stieg das Neugeschäft auf über drei Millionen Policen ab Mitte der 1980er Jahre.⁶³

Weit stärker traf die LIC, dass die sozialistische Ideologie nun hinterfragt wurde. Argumente für die Rationalisierung der Wirtschaft erhielten sukzessive ihre Berechtigung im öffentlichen Diskurs. So veröffentlichte B. S. R. Rao 1976 eine kritische Studie,⁶⁴ in der er viele Missstände ansprach und letztlich die niedrige Verzinsung des Lebensversicherungsfonds, zu hohe Verwaltungsausgaben und die ungleiche regionale Verteilung von Geschäft und Kapitalanlage zur Sprache brachte. Davon ausgehend schrieb Manubhai Shah, ein bekannter Verbraucherschützer aus Gujarat, ein Arbeitspapier unter dem Titel „A fraud on policy holder – a shocking story“, datiert auf den 10. Juli 1978. Dieses Papier „portraitierte die diskriminatorische Praxis der LIC, die eine Vielzahl der Versicherungsnehmer benachteiligte.“⁶⁵ Für die neu entstehende Verbraucherschutzbewegung focht Shah eine Vielzahl einzelner Prozesse gegen die LIC aus.⁶⁶ Neben den Verbraucherschützern waren es die LIC-Angestellten, die in dieser Zeit eine gewisse Agitation gegen das Unternehmen initiierten. Insgesamt sieben Gewerkschaften⁶⁷ waren zu dieser Zeit in der LIC aktiv. Die größte Gewerkschaft, die All India Insurance Employees Association (AIIEA) war zwar gut angebunden⁶⁸ und fungierte als Hauptansprechpartner des Vorstands, es waren aber die kleinen Gewerkschaften, die gegen den Vorstand arbeiteten. Neben der kommunistischen All India United Trade Union war dies vor allem die All India LIC Employees Federation (AILEF). Diese versprach ihren Mitgliedern ganz offen, dass sie

⁶³ LIC Annual Reports. Das Neugeschäft 1980-81 betrug 1.954.424 Policen, 1985-86 dann schon 3.285.607 Policen.

⁶⁴ B. S. R. Rao: *Functioning of the L. I. C. An Appraisal*. Madras 1976.

⁶⁵ Zitiert nach dem Urteil des Obersten Gerichts (Supreme Court), Urteil 1993 AIR 171, 1992 SCR (3) 595.

⁶⁶ Vgl. I. Satya Sundaram: *Consumer protection in India*. Delhi 1985, S. 148.

⁶⁷ Ishwar Dayal: *Sustaining Growth in Organisations. Some Consulting Experiences*. Hyderabad 2004, S. 27.

⁶⁸ So saßen Gewerkschaftsvertreter im Unternehmensvorstand, bei strittigen Fragen war es üblich die Vertreter der AIIEA zu konsultieren, etc. Die AIIEA stand und steht der Kongresspartei recht nah und unterstützte im Allgemeinen den Kurs der LIC (vgl. hierzu kritisch: All India LIC Employees Federation: *Bonus is a Wage. Living Wage is Workers' Fundamental Right*. New Delhi 1978, S. 7).

mehr fordern würde als die AIIEA. Von 1977 bis 1978 focht sie bis zum obersten Gericht eine Klage durch, in der es um die Anerkennung von Bonuszahlungen für die Angestellten als Lohn ging. Letztinstanzlich erhielt sie am 21. Februar 1978 Recht. Diesen Erfolg nutzte sie zur Agitation und Mitgliederwerbung.⁶⁹ Insgesamt entstand jetzt auch im unmittelbaren Umfeld der LIC eine Atmosphäre, in der sie kritisch betrachtet wurde. Ihre Größe machte sie jetzt für Angriffe mit landesweiter Symbolwirkung anfällig.

Zu diesem für sie ungünstigen Zeitpunkt beschloss die Regierung am 18. Mai 1979 eine Kommission zu bilden, die die Arbeit der LIC untersuchen sollte. Solche Kommissionen hatte es bereits 1961, 1964, 1965, 1967 und 1969 gegeben.⁷⁰ Diese nun gebildete Kommission war aber ungleich kritischer als ihre Vorgänger. Ihr Vorsitzender Era Sezhiyan war eines der Gründungsmitglieder der Janata-Dal-Partei gewesen. Nach seiner Studienzeit hatte er – bis zum Einzug ins Parlament – für die LIC gearbeitet. Sein Ehrgeiz hatte sich jedoch weniger auf eine Karriere in der Organisation, als in der Gewerkschaft gerichtet. So war er zuletzt Vorsitzender der AIIEA in der südindischen Zone. Neben ihm gehörten der Kommission mehrere Wissenschaftler, sowie ein ehemaliger ausführender Direktor der LIC an. Der Auftrag, mit dem diese Kommission ausgesandt wurde, war eindeutig:

„Mit dem Wachstum der Lebensversicherung [...] sind Forderungen aufgekommen, ein wirtschaftlicheres Management, eine höhere Verzinsung und Verbesserungen des Service für die Versicherungsnehmer, sowie eine Neuorientierung der Anlagepolitik zu erreichen. Vorschläge wurden auch gemacht, dass die gegenwärtige Organisation des Unternehmens radikal verändert werden solle. Abgesehen davon hat es, seit das Unternehmen gegründet wurde, gewaltige Veränderungen auf der wirtschaftlichen Bühne und den nationalen Prioritäten gegeben [...]. Es ist deshalb notwendig, dass die Struktur, Geschäftsform und Investitionspolitik der Lebensversicherungsindustrie gerüstet werden, den veränderten Erwartungen der versichernden Öffentlichkeit und der nationalen Wirtschaft zu entsprechen.“⁷¹

⁶⁹ Ebd.

⁷⁰ Vgl. hierzu eine kurze Darstellung in der Einleitung des Sezhiyan-Berichts (Government of India. Ministry of Finance: Report of the Committee to Review the Working of LIC. Delhi 1980, S. 1).

⁷¹ Lok Sabha Debates, 16. Mai 1979. Zitiert nach Kumar (loc. cit.), S. 361. Ebenfalls zitiert im Sezhiyan-Bericht (wie vorhergehende Fußnote), S. 1.

Finanzminister H. M. Patel hatte in den entscheidenden Passagen seiner Rede den Namen des Unternehmens vermieden. Statt von der LIC sprach er von der Lebensversicherungsindustrie oder dem Unternehmen. Ausdrücklich erwähnte er, dass Vorschläge zur radikalen Umgestaltung des Unternehmens vorgesehen wären.

Mit diesem Auftrag begann das Komitee mit seiner Arbeit. Nie zuvor und nie danach wurde mit einem solchen Aufwand der indische Versicherungsmarkt untersucht. Insgesamt 68.000 Versicherungsnehmer wurden angeschrieben, um deren Zufriedenheit mit der LIC zu erfragen. 12.000 ehemalige Versicherungsnehmer wurden danach gefragt, warum sie ihre Versicherungspolice nicht verlängert hatten. 13.000 Versicherungsvertreter wurden ausgewählt, Auskunft über ihre Eindrücke zu geben. 1224 Experten, wie Parlamentsmitglieder, Handelskammervertreter, Verbraucherschützer und ehemalige LIC-Vorstandsmitglieder, wurden angeschrieben und um Informationen gebeten. Das Komitee befragte persönlich 111 Personen und es wurden in 78 Tageszeitungen Anzeigen geschaltet, auf die 810 Rückmeldungen an das Komitee erfolgten (vgl. Tabelle 34).⁷²

Gemessen an dem Aufwand, der betrieben worden war, waren die Ergebnisse des Komitees eher bescheiden. Statt tiefgehender Analysen stützten sich die Erkenntnisse weitgehend auf die Daten der LIC Annual Reports. Seitenlang wurden so zum Beispiel die Gründe für Beschwerden analysiert, um dann doch festzustellen, dass es in weniger als zwei Promille des Gesamtgeschäfts überhaupt zu Reklamationen gekommen war. Wichtige und nachvollziehbare Kritik auf Grundlage der vorhandenen Zahlen steht neben illusorischen politischen Forderungen. Manche Aspekte des Unternehmens werden nicht hinterfragt, wie zum Beispiel die Organisation des Hauptsitzes und der Umgang mit Immobilien, andere über das vernünftige Maß hinaus akribisch seziert.

⁷² Government of India. Ministry of Finance: Report of the Committee to Review the Working of LIC. Delhi 1980, S. 2 und 177-179.

Tabelle 34: Rücklauf auf die Anschreiben der Sezhiyan-Kommission⁷³

Gruppe	Anzahl der Angeschriebenen	Rücklauf/Reaktionen	Rücklaufquote (in Prozent)
Tageszeitung	78 Anzeigen	810	
Experten	1224	70	5,7
Ehemalige Versicherungsnehmer	12.000	1008	8,4
Versicherungsvertreter	13.000	2131	16,4
Versicherungsnehmer	68.000	15.200	22,4

Für die Abfassung des Berichts wurden die selbst erhobenen Daten kaum genutzt. Aussagen über die Struktur der Versicherungsnehmer wurden auf Grundlage der Ergebnisse der NCAER getroffen, wohingegen die Selbstauskünfte der Versicherungsnehmer nicht berücksichtigt wurden.

Im Wesentlichen lassen sich innerhalb des Berichts drei Narrative ausmachen, die in der Gesamtschau ein politisches Programm ergeben:

1. Kritik an der bestehenden Unternehmensform. Viele Sachverhalte wurden im Sezhiyan-Bericht ausführlich analysiert und nachvollziehbar kritisiert. So stellte der Bericht zum Beispiel fest, dass die Investitionspolitik nicht allein dem Ziel, maximalen Ertrag bei größtmöglicher Sicherheit zu erzielen, folgte, sondern vielfach auch sozialen Erwägungen. Der Bericht forderte hier, dass klar definierte, zum Vorteil der Versicherungsnehmer gestaltete, Investitionsregeln aufgestellt werden sollten.⁷⁴
2. Die argumentativ unterlegte Forderung einer Zwangsversicherung für alle Angestellten. Den Verfassern des Berichts schwebte hier eine zweieinhalbprozentige Abgabe auf das Gehalt vor. Mit dieser Abgabe sollte im Fall des Todes eines Angestellten den Hinterbliebenen eine Kompensation ausbezahlt werden.⁷⁵

Diese Maßnahme erinnert ein wenig an die Bismarcksche Sozialgesetzgebung und wäre, falls sie umgesetzt worden wäre, ein radikaler Einschnitt in der Versicherungstradition des Landes gewesen.

⁷³ Ebd., S. 2.

⁷⁴ Ebd., S. 64-72.

⁷⁵ Ebd., S. 96f.

3. Die Aufsplittung der LIC. Statt einer Gesellschaft sollte es fünf Gesellschaften geben, diese Gesellschaften sollten wiederum auf Ebene der bestehenden Zonen gegründet werden. Jedes Hauptquartier einer Zone sollte Sitz einer eigenen Versicherungsgesellschaft werden, die für ihr jeweiliges Gebiet der einzige Versicherungsanbieter wäre. Im Wettstreit der Zonen sollte sich das Geschäftsmodell durchsetzen, das am erfolgreichsten wäre.⁷⁶

Insbesondere die letzte Forderung scheint auf einen breiten Konsens innerhalb der LIC getroffen zu sein.

Als das Sezhiyan-Komitee seinen Bericht vorlegte, amtierte H. M. Patel nicht mehr als Finanzminister. Nicht nur hatte das Komitee statt der veranschlagten sechs Monaten 15 Monate gebraucht,⁷⁷ die Janata-Dal-Partei hatte sich auch in kürzester Zeit in Kleinstfraktionen geteilt und in Grabenkämpfen legten sich die so unterschiedlichen Politiker gegenseitig lahm. Hatte sie beim Machtwechsel noch der Hass auf Indira Gandhi geeint, waren ihre Ziele nun, da es um die aktive Gestaltung der Politik ging, nicht miteinander vereinbar. Bei den vorgezogenen Neuwahlen Ende 1979 erlebte Indira Gandhi ein unglaubliches Comeback. Als das Ergebnis der Abstimmung im Januar 1980 feststand, hatte die Kongresspartei 351 von 542 Parlamentssitzen für sich gewinnen können.⁷⁸ Gestärkt durch diesen Erdrutschsieg konnte Indira Gandhi dazu übergehen, eine eigene Regierung zu bilden. Mit der gleichen Rücksichtslosigkeit, mit der 1977 ihre Minister ihre Ämter losgeworden waren, vertrieb sie nun die Janata-Dal-Politiker aus ihren Ämtern.⁷⁹ Für die Era-Sezhiyan-Kommission bedeutete dieses Ergebnis das Ende ihrer politischen Relevanz. Zwar war sie noch formal im Amt und hatte den Auftrag des Finanzministers, es war aber nicht zu erwarten, dass die Regierung auf die Empfehlung dieser – nun aus Oppositionspolitikern und -sympathisanten zusammengesetzten – Kommission hören würde. Am 30. September 1980 wurde der Bericht dem neuen Finanzminister Ramaswamy Venkataraman überreicht. Dieser ignorierte den Bericht nicht, sondern dankte dem Vorsitzenden und der Kommission für ihre Arbeit und ließ dann die Mühlen der Bürokratie für sich arbeiten.

⁷⁶ Ebd. S. 5-14.

⁷⁷ Siehe den Vorbericht des Reports. (Ebd., S. 1f.)

⁷⁸ Pupul Jayakar: Indira Gandhi. A Biography. New Delhi 1995 [erstmalig 1988], S. 385-395.

⁷⁹ Ebd., S. 400f.

Im Oktober 1980 wurde der Bericht an die LIC weitergeleitet. Diese sollte, so der Auftrag des Ministers, entscheiden, welche Empfehlungen sie umsetzen wolle. Dementsprechend gründete die LIC ein eigenes Komitee. Dieses wiederum hielt nur eine Minderzahl der Anregungen für „akzeptabel“.⁸⁰

Die größte Überraschung jedoch war, dass sich die LIC selbst für die Aufsplittung ihres Geschäftsbereichs in fünf Zonen aussprach. Während zuvor vor allem die Janata-Dal-Politiker diese Umformung des Lebensversicherungsgeschäfts befürwortet hatten, entsprach die Forderung der Kommission nun einem Konsens innerhalb der LIC. Das Management des Unternehmens trat öffentlich für die Aufteilung ein. Im Gegensatz zur General Insurance Company wollte die LIC es bei räumlich getrennten Firmen belassen. Die fünf Zonen des Unternehmens wären somit Monopolisten in ihrem jeweils begrenzten Teil des Landes geworden.⁸¹ Die weiteren Vorgänge zwischen LIC und Regierung in dieser Phase sind unklar. Das Resultat der bilateralen Gespräche zwischen Unternehmen und Regierung war, dass der Finanzminister am 28. Februar 1981 in seiner Haushaltsrede ankündigte, dass es das Ziel der Regierung sei, die LIC aufzusplitten. „Die Firma hat ein beeindruckendes Wachstum erzielt. Es wurde deshalb erstrebenswert, im Sinne der operativen Effizienz die Firma in besser zu verwaltende Einheiten zu restrukturieren und ein Element gesunden Wettbewerbs einzuführen.“⁸² Die Rede Venkatamarans enthielt anders als noch der Era-Sezhiyan-Bericht und (dort in sehr abgeschwächter Form) die Analyse der internen LIC-Kommission, kein Element der Kritik mehr.⁸³ Im Gegenteil, gerade die Tatsache, dass die LIC erfolgreich gewesen sei, sei jetzt Anlass auf eine neue Ebene zu wechseln. Mit keinem Wort erwähnte Venkataraman, dass bereits 1956 Parlamentarier dieses Modell vorgeschlagen hatten, dass der Era-Sezhiyan-Bericht Kritik an der Entwicklung des Neugeschäfts geäußert hatte und diese neue Maßnahme einen allgemein bekannten Missstand beseitigen sollte. Vielleicht lag das daran, dass Venkataraman als junger Politiker den Gesetzesvorschlag zur Gründung der LIC unterstützt hatte. Als erst 45-jähriger Abgeordneter hatte er sich bei der Verstaatlichung der Lebensversicherung uneingeschränkt hinter den Vorschlag

⁸⁰ Kumar (loc. cit.), S. 366.

⁸¹ Vgl. ebd., S. 366-368.

⁸² Lok Sabha Debates, 28. Februar 1981.

⁸³ Vgl. dazu die Zusammenfassung des Berichts in Kumar (loc. cit.), S. 367. Dort ist explizit von „Mangel an Identifikation der Mitarbeiter“ die Rede.

der Nehru-Regierung gestellt.⁸⁴ Nun, als 70-jähriger Finanzminister, gestand er diesen konzeptionellen Fehler nicht ein. Dieser Missstand, mit der Zeit verschärft in seinen Auswirkungen, sollte nun abgeschafft werden.⁸⁵

Statt einer schnellen Reform und Schaffung einer gesetzlichen Grundlage dauerte es bis zum 19. Dezember 1983, ehe dem Parlament ein Gesetzentwurf vorgelegt wurde. 34 Monate, fast drei Jahre waren vergangen, seit Venkataraman die Reform des Unternehmens angekündigt hatte. Der nun vorgelegte *Life Insurance Corporation Act, 1984* sah die Schaffung von fünf Versicherungsunternehmen, sowie die Einrichtung eines zentralen Life Insurance Boards (LIB) in Neu Delhi vor, welches paritätisch mit Vertretern der Politik und der Versicherungsunternehmen besetzt sein sollte.⁸⁶

Dieser übersichtliche Gesetzentwurf war also das Ergebnis von drei Jahren Vorbereitung im Finanzministerium. Im Parlament regte sich dagegen vehementer Widerstand. Insbesondere aus den Reihen der Opposition, so die LIC,⁸⁷ sei es zu Widerspruch vieler Abgeordneter gekommen. Was bei der Verstaatlichung innerhalb weniger Wochen möglich gewesen war, sollte dieses Mal einer weiteren Prüfung unterzogen werden.

Unter dem Vorsitz des 75-jährigen Mool Chand Daga wurde ein insgesamt 30-köpfiges Komitee gegründet. Zwei Drittel der Mitglieder des Komitees stammten aus der Lok Sabha und ein Drittel aus dem Oberhaus des Parlaments, der Rajya Sabha (vergleichbar dem deutschen Bundesrat). Zwischen dem 24. Januar 1984 und dem 2. August 1984 hielt dieses Gremium insgesamt 27 Sitzungen ab, in denen 732 Memoranda für Abänderungen und Ergänzungen des Gesetzesvorhabens diskutiert wurden. Insgesamt 59 Experten wurden gehört und der Abschlussbericht ignorierte die vorhergehende Arbeit des Era-Sezhiyan-Komitees weitgehend.⁸⁸ Dennoch kam dieses Komitee insgesamt zu dem gleichen Ergebnis und sprach sich für die Aufsplittung des Unternehmens aus.

⁸⁴ Siehe seinen Redebeitrag von 1956 in dem er die Verstaatlichung der Lebensversicherung begrüßt und den privaten Versicherungssektor angreift: Lok Sabha Debates, 2. März 1956, Sp. 1400-1402, 3. März 1956, Sp. 1466-1469.

⁸⁵ Mangels Quellen lässt sich nicht sagen, ob Venkataraman Getriebener oder Treibender war, wie die Diskussionen innerhalb des Kabinetts waren. Heute lässt sich dieses Reformvorhaben in seinem Ablauf und in der Rolle einzelner Akteure noch nicht begreifen.

⁸⁶ Gesetzentwurf „Life Insurance Corporation Act, 1984“, in Proceedings of the Lok Sabha, 1984.

⁸⁷ Vgl. Kumar (loc. cit.), S. 371f.

⁸⁸ Dieser Abschlussbericht liegt hier nicht vor, sein Fazit wird aber zum Teil in einer Veröffentlichung der LIC (Trust with Trust) wörtlich wiedergegeben (Kumar (loc. cit.), S. 372f).

Sollte es das Ziel gewesen sein, mittels eines eigenen Komitees die Ergebnisse des Era-Sezhiyan-Komitees für sich zu usurpieren, muss die Arbeit von Daga und seinen Mitstreitern als gescheitert bezeichnet werden. Denn es gelang ihnen nicht, ein einhelliges Votum ihres Gremiums zu erzielen. Sechs Mitglieder des Komitees stimmten gegen den Abschlussbericht und veröffentlichten ein eigenes Statement. In diesem Statement klagten sie, dass die Ursache für die schlechte Performance der LIC nicht in deren Größe, sondern in organisatorischen Problemen zu suchen sei. Das schwach entwickelte Versicherungsgeschäft in den dörflichen Gegenden sei darauf zurückzuführen, dass die Menschen in diesen Gegenden viel zu wenig Geld besäßen. Außerdem würde die Gesetzesvorlage nichts darüber aussagen, wie durch die fünf autonomen Gesellschaften diese Missstände abgestellt werden könnten.⁸⁹

Bei den sechs Komiteemitgliedern, die ein abweichendes Votum abgaben, handelt es sich um drei Mitglieder der Communist Party of India, K. A. Rajan, Sunil Maitva und Sukomal Sen, zwei Mitglieder der radikalen Hindupartei BJP, L. K. Advani und Satish Agarwal und mit Dr. Shanti G. Patel auch um ein Mitglied der abgewählten Janata-Dal-Partei. Es waren also alles Oppositionspolitiker, die in der Kommission aktiv gegen das Gesetzesvorhaben arbeiteten. Die Kommunisten waren als Partei offensichtlich prinzipiell gegen eine Änderung der Unternehmensform in der Lebensversicherung. Bei den anderen Politikern werden möglicherweise intrinsische Gründe und prinzipielle Abneigung gegen die Regierung eine Rolle gespielt haben. Den größten Schaden fügte dem Gesetzesvorhaben aber die Indira-Gandhi-Regierung selbst durch die Verschleppung des Verfahrens zu. Erst dauerte es drei Jahre bis zur Vorlage eines Gesetzesentwurfes, dann acht Monate für die Beratungen des Komitees und zuletzt vergingen vier weitere Monate in denen das Gesetz im Geschäftsgang seiner Beratung im Parlament harrte. Als sich im Dezember 1984 das neunte indische Parlament auflöste, und das zehnte Parlament folgte, war über das Vorhaben immer noch nicht entschieden.

Im Januar 1985, nunmehr viereinhalb Jahre nach Vorlage des Era-Sezhiyan-Berichts, erklärte Staatsminister Janardhan Pujari in einem kurzen Statement, dass man nicht mehr daran denke, das Verfahren weiter zu verfolgen.⁹⁰

⁸⁹ Vgl. Ebd., S. 374-376.

⁹⁰ Ebd., S. 376.

In der Gesamtheit des Vorgehens ist eine erstaunliche Unentschlossenheit zu erkennen. Hätte die Regierung zu irgendeinem Zeitpunkt das Verfahren beschleunigt, wäre die Aufsplittung erfolgt. Wenngleich die Kongressregierung nach außen hin mit einer Stimme sprach, so deutet alles darauf hin, dass es massiven internen Widerstand gegen das Verfahren gab. Finanzminister Venkataraman hatte sich schon als junger Abgeordneter persönlich gegen diese andere Unternehmensform ausgesprochen hatte. Auch der 75-jährige Daga versuchte nicht, das Verfahren zu beschleunigen. Dass die Umsetzung des Verfahrens in der zehnten Amtszeit der Lok Sabha ab 1985 keine Relevanz mehr hatte, lag vermutlich an dem jungen Premierminister Rajiv Gandhi. Nach dem Attentat auf seine Mutter am 31. Oktober 1984 war er binnen 24 Stunden⁹¹ Ministerpräsident geworden. Einer seiner engsten Berater gab Jahre später zu Protokoll, dass er aus Rücksicht auf die Kommunisten die Aufsplittung der LIC nicht weiter vorangetrieben habe: „Die Reorganisation der LIC wurde nahezu eingestellt, weil er die Linke mit sich nehmen wollte und die CPI-Gewerkschaft [die All India United Trade Union, die Gewerkschaft der Kommunistischen Partei] war eine der wichtigsten Gewerkschaften in der Lebensversicherungsindustrie. Obwohl er damals die Produktivität steigern wollte, war es ihm leidenschaftlich wichtiger einen Konsens [bei einer solchen Reform] zu schaffen.“⁹² Ein Konsens mit der Kommunistischen Partei war in dieser Sache nicht zu erzielen. Also ruhte dieser Reformversuch ab 1985.

Weit entschlossener als die Politik war das Management der LIC. Es setzte sich aktiv für die Umsetzung der Reformen ein. Mancher Pressebericht vom Anfang der 1980er Jahre liest sich auf den ersten Blick irritierend. So hielt der geschäftsführende Direktor am 25. November 1982 in Hyderabad eine flammende Rede, in der er sich für die Aufteilung der LIC aussprach.⁹³ Nachdem das Daga-Komitee sich endlich dazu durchgerungen hatte, die Aufsplittung der LIC zu empfehlen, wurde der Vorschlag von dem Unternehmen ausdrücklich begrüßt.⁹⁴

Die gesamten externen Bemühungen seit 1979, die LIC zu reformieren, endeten 1985 ergebnislos. Der Aufwand für diese Reform war letztlich umsonst gewesen.

⁹¹ Minhaz Merchant: *Rajiv Gandhi. End of a Dream*. New Delhi 1991, S. 135-146.

⁹² Gopi Arora, vormaliger Privatsekretär von Rajiv Gandhi, zitiert nach Mani Shankar Aiyar; Rajiv Gandhi (Hrg.): *Rajiv Gandhi's India*. Volume 2, New Delhi et al. 1998, S. 201.

⁹³ *The Hindu Business Weekly*, 4. Dezember 1982, S. 3.

⁹⁴ Ebd., 25. August 1984, S. 6.

Die Reform des Unternehmens

Neben den externen Bemühungen, die Lebensversicherungsbranche zu ändern, gab es auch einen internen Diskurs zur Modernisierung der LIC. Es waren vor allem junge hochrangige LIC-Kader im Hauptsitz, die an einer Modernisierung ihres Unternehmens arbeiteten. Die Quellenlage zu diesem Prozess ist sehr dünn. Neben einigen verstreuten Veröffentlichungen der LIC, die für sich genommen kein geschlossenes Bild abgeben, ist es vor allem eine Veröffentlichung von S. Balachandran von 1987, die diesen Modernisierungsprozess dokumentiert.⁹⁵

Offensichtlich bildete die Arbeit des Ökonomen Ishwar Dayal die Grundlage der Reform. Zusammen mit seinen Kollegen T. V. Rao und Udai Pareek gehörte Dayal am Indian Institute of Management in Allahabad zu den populärsten Wirtschaftswissenschaftlern Indiens. Der von Rao und Pareek mehr akademisch und wissenschaftspolitisch, von Dayal eher praktisch geprägte Ansatz des Human Resource Development (HRD) hat in Indien bis heute nahezu den Begriff des Personalwesens (personal management) ersetzt.⁹⁶ Dayal hatte ab Ende der 1970er Jahre mit seinem Ansatz des HRD auch über Indien hinaus eine gewisse Bekanntheit erlangt.⁹⁷ Dayal ist der Ansicht, dass neben der Optimierung der Organisation auch die einzelnen Mitglieder einer Organisation optimiert werden können. Dabei beruft er sich auch wissentlich auf die Vorarbeit von Frederick W. Taylor, bemerkte aber nachdrücklich, dass dieser nur Grundlagen erforscht habe.⁹⁸ Seinen Begriff des HRD grenzt er davon deutlich positiv konnotiert ab. Wo die amerikanische Ökonomie betonte, dass dem Einzelnen das Maximale abzupressen sei, schreibt Dayal davon, dass die Kapazitäten des Individuums erweitert werden solle. „Eine Person wird kompetent ihre Angelegenheiten zu handhaben oder entwickelt seine Kompetenz um Entscheidungen

⁹⁵ S. Balachandran: *Managing Change. An Indian Experience*. Bombay 1987.

⁹⁶ Debi S. Saini; Pawan S. Budhwar: *HRM in India*. In: Pawan S. Budhwar: *Managing human resources in Asia-Pacific*. London 2004, S. 118. Die Autoren merken an der Stelle an, dass es im Alltag scheine als würde „alter Wein in neuen Flaschen“ verkauft werden. Dass HRD ursprünglich ein originär indisches Konzept gewesen sei, würde in der Praxis vergessen, mittlerweile würden in Indien amerikanische Managementmethoden kritiklos unter dem Begriff HRD gefasst werden, etwas, wovon sich die indischen Wirtschaftswissenschaftler mit ihrem Konzept eigentlich hatten abgrenzen wollen.

⁹⁷ Udai Narain Pareek; T. Venkateswara Rao: *Designing and managing human resource systems: with special emphasis on human resource development*. New Delhi 1981.

⁹⁸ Ishwar Dayal: *Designing HRD Systems*. New Delhi 1993, S. 31.

zu treffen.“⁹⁹ Wo sich Taylor in seinem Sprachbild an den Unternehmer richtete, richtet sich der Duktus Dayals an die Arbeitnehmer. Diese erhielten vermittels des HRD erweiterte Partizipationschancen. In der traditionell eher patriarchal strukturierten Gesellschaft Indiens fielen diese Worte auf fruchtbaren Boden. Einerseits versprachen sie eine Alternative zum verbreiteten Senioritätsprinzip,¹⁰⁰ andererseits konnten auch die Gewerkschaften die erweiterten Handlungsmöglichkeiten für die Angestellten gut vertreten.

Dayals Arbeit mit dem HRD-Konzept begannen 1974. Zunächst wurde das Konzept rein akademisch entwickelt. Ab 1976 wurde es erfolgreich bei der State Bank of India eingeführt. Dayal arbeitete dann ab 1978 im Unternehmen Bharat Earth Movers an der Implementation des Konzeptes.¹⁰¹

Die Zusammenarbeit der LIC mit Dayal begann offiziell Anfang 1980. In einem auf den 11. April 1980 datierten Brief bot Dayal der LIC seine Dienste an. Er schlug vor, die Managementstruktur des Unternehmens zu begutachten, die Arbeitsteilung zwischen den Abteilungen zu analysieren und Kontrollsysteme für Haushalts- und Personalentwicklung zu entwerfen. Diesem Vorschlag wurde vom LIC-Vorstand am 24. Mai 1980 entsprochen.¹⁰² Nach der Darstellung von Balachandran gab es im Hauptsitz der LIC eine Reihe junger, für Veränderungen aufgeschlossene Manager.¹⁰³ Diese Gruppe junger Männer habe Dayal angesprochen, dem als Berater der State Bank of India ein guter Ruf vorausseile.¹⁰⁴ Über eine mögliche Einbindung Dayals in die Reform des Unternehmens sei zunächst informell auf einer Vorstandssitzung mit dem Vorstandsvorsitzenden und den Abteilungsleitern gesprochen worden, die grünes Licht gegeben hätten.¹⁰⁵ Dayal äußert sich in seinen späteren Veröffentlichungen dazu nicht. Er sei laut eigener Aussage „eingeladen worden“ dem Unternehmen zu helfen.¹⁰⁶ Es fand also zunächst eine informelle Anfrage der LIC bei Dayal statt, woraufhin dieser dem Unternehmen sein Angebot unterbreitete. Dies passt auch zu Panagariyas These der heimlichen Liberalisierung in Indiens Wirtschaft. Scheinbar war es für die Wahrung der

⁹⁹ Ebd., S. 16.

¹⁰⁰ Vgl. dazu die Überlegungen zu den Auswirkungen des Senioritätsprinzips auf die LIC von Balachandran (loc. cit.), S. 110f.

¹⁰¹ History of HRD in India. <http://www.indianmba.com/Newsflash/News363/news363.html> (Letzter Zugriff 19. April 2010).

¹⁰² Balachandran (loc. cit.), S. 14.

¹⁰³ Ebd., S. 12f, 89f.

¹⁰⁴ Vgl. in diesem Sinne Banking News, 20. März 2010, S. 3f.

¹⁰⁵ Balachandran (loc. cit.), S. 13.

¹⁰⁶ Dayal: Designing HRD Systems (loc. cit.), S. 92.

Form wichtig, dass die Initiative offiziell von Dayal ausging, anstatt dass das Unternehmen ein solches Projekt von sich aus plante und sich erst dann den passenden Partner dazu suchte.

Jene jungen Manager, die Dayal vorgeschlagen hatten, sollten nun innerhalb der Organisation die Veränderung tragen. Aus ihrem Kreis wurde im Mai 1980 eine vierköpfige *Organization Improvement Cell* (OIC) gebildet. Die Aufgabe des Komitees war es im wesentlichen, Dayal zu unterstützen und seine Vorschläge in das Unternehmen zu kommunizieren. Gemeinsam erstellten Dayal und die OIC von Juli 1980 bis Juli 1981 sechs Arbeitspapiere, in denen sie zunächst die Ziele und dann die Vorgehensweise für die einzelnen Organisationsebenen festlegten.¹⁰⁷

Die organisatorische Umstellung der LIC wurde zwiespältig für die jungen Manager. Sollte die Initiative Erfolg haben, würde die Organisation als Ganze von ihr profitieren. Sollte Dayal scheitern, wäre es für den Vorstandsvorsitzenden leicht, sich vom Reformprojekt zu distanzieren. Die organisatorische Erneuerung der LIC war somit auch ein Generationenkonflikt innerhalb des Managements.¹⁰⁸

Drei Divisionen der LIC (von insgesamt 18)¹⁰⁹ sollten als Testballons benutzt werden. Die erste Wahl fiel auf die Delhi-Division (22. 9. 1980), die zweite auf Bangalore (2. 10. 1980) und die dritte Wahl auf Cuddapah (Januar 1981).¹¹⁰

Die Auswahl dieser drei Divisionen zeigt, dass das Programm ernst genommen wurde. Mit Delhi und Bangalore wurden zwei der wichtigsten urbanen Zentren des Landes ausgewählt. Nach Bombay und Kalkutta waren dies die dritt- und viertumsatzstärksten Divisionen. Cuddapah in Andhra Pradesh war dagegen durch durchschnittlichen Umsatz und durchschnittliche Versicherungssumme gekennzeichnet. Herausragendes Merkmal dieser Division war ihre ländliche Struktur. Cuddapah, die

¹⁰⁷ Balachandran (loc. cit.), S. 15.

¹⁰⁸ Ein Generationenkonflikt, der während der Reformen zu Streitigkeiten führen sollte. Als die jungen, ranghöheren, Mitglieder der OIC auf Ebene der Divisionen ihr Reformprogramm vorstellen sollten, gerieten sie in Konflikt mit den dortigen älteren Managern. Ihre Autorität, die sich auf Rang und fachliche Kompetenz stützte, wurde dort nicht anerkannt. So musste im Laufe des Reformprogramms ein Mitglied der OIC durch einen älteren Manager ersetzt werden um dem Gremium Glaubwürdigkeit zu verleihen (Ebd., S. 89f).

¹⁰⁹ Die Anzahl der Divisionsbüros wurde in den folgenden Jahren mehr als verdoppelt. Wenn hier also von den Reformen in zunächst drei Divisionen von 18 die Rede ist, so waren es 1985 drei von 43 und 1986 drei von 58. Das Paradigma, dass es nicht mehr als 20 Divisionen geben sollte, fiel im Laufe der Reformen und führte zur Aufsplitterung in kleinere Verwaltungseinheiten. (Vgl. ebd., S. 4.)

¹¹⁰ Ebd., S. 18f; Kumar (loc. cit.), S. 386.

größte Stadt der Division, hatte 1981 grade einmal 103.100 Einwohner.¹¹¹ Die verschiedenen Filialen der LIC erstreckten sich in dieser Division auf ein Gebiet von über 200 Kilometern.¹¹² Damit war sie geradezu der Prototyp einer dezentralen Division.

Das HRD-Konzept sah vor, dass zum 1. November 1981 eine deutliche Verlagerung von Kompetenzen aus den Divisionsbüros in die einzelnen Filialen stattfinden sollte. Dazu sollten alle Akten, die das Geschäft einer Filiale betrafen, nun auch dort gelagert werden. Zusammen mit den Akten sollten die sie bearbeitenden Mitarbeiter aus den Divisionsbüros in die einzelnen Filialen umziehen. Das Resultat dieser Reformen wäre ein erheblich reduzierter Aufwand bei der Bearbeitung der einzelnen Versicherungspolice. Die Divisionsbüros sollten nicht mehr die zentrale Verwaltung aller Vorgänge überwachen, sondern nur noch koordinieren, kontrollieren und fortbilden. Für den einzelnen Kunden sollte sich durch die Reformen eine erheblich engere Betreuung ergeben. Seine Anfragen würden nicht mehr von der einzelnen Filiale an die Division weitergeleitet, dort schriftlich beantwortet und diese Antwort dann (nach meist mehreren Wochen) in der Filiale, ohne die Möglichkeit der direkten Rückfrage, mitgeteilt werden. Stattdessen hätte der Kunde einen einzigen Ansprechort, an dem sein Informationsinteresse sogleich befriedigt werden könnte. Zum Beispiel im Falle einer Adressänderung könnte der Mitarbeiter in der Filiale direkt die Adresse des Kunden ändern. Bis dahin war es immer nötig gewesen, ein Schreiben an das Divisionsbüro zu schicken. Dort wurden die Änderungen übertragen und dann ein Bestätigungsschreiben an die Filiale geschickt.

Verbunden mit der Dezentralisierung war die Einführung neuer Informationstechnologie. Durch die Weiterentwicklung der Personalcomputer war es nun möglich, die zentralisierten Rechenkapazitäten – einerseits des Großrechners in Bombay, andererseits der Großraumbüros – sowie die Adremamaschinen durch kleine, handliche Personalcomputer zu ersetzen.¹¹³

Weiterhin sollte auf Filialebene eine Vorausplanung der zukünftigen Geschäftsentwicklung stattfinden, damit verbunden eine Analyse der verschiedenen Regionen ihres Geschäftsbereichs und somit eine Einschätzung des noch erschließbaren

¹¹¹ Census of India 1981.

¹¹² Balachandran (loc. cit.), S. 19.

¹¹³ Vgl. Kumar (loc. cit.), S. 393f.

Neugeschäfts. Der bisherige alleinige Versicherungsvertreter, der dafür verantwortlich war, einen bestimmten Umsatz zu erreichen, sollte durch Methoden des Marketings ersetzt werden. Wie genau die Umsatzsteigerung in den noch nicht erschlossenen Gebieten geschehen sollte, war noch nicht festgelegt. Deshalb sollten auf Ebene der Filialen sog. Branch Management Committees (BMC) eingerichtet werden. Alle leitenden Angestellten einer Filiale sollten in den Sitzungen ihres BMC gemeinsam über die künftige Entwicklung beraten. Damit verbunden war die Ablösung des alten Senioritäts- / Erfolgsbeförderungmodells. Waren bis dahin die Verweildauer im Unternehmen und die erzielte Umsatzsteigerung Grundlage für die Beförderungsentscheidung gewesen, sollten sie jetzt weitgehend durch das Prinzip der Empfehlung durch Kollegen und Vorgesetzten ersetzt werden.¹¹⁴

Die Umsetzung der Reformen gestaltete sich anfangs schwierig. So mussten im Laufe des Jahres 1981 zahlreiche Gespräche mit den betroffenen Mitarbeitern geführt werden. Ihnen wurde deutlich gemacht, dass sie zum 1. November einen anderen Aufgabenbereich und teilweise einen anderen Arbeitsort erhalten würden. Diese als Diskussionen angelegten Gespräche waren jedoch in der Praxis vor allem Monologe der OIC-Mitglieder und des gehobenen Managements. Die anwesenden Mitarbeiter stellten kaum Fragen und selbst in den wenigen Fällen, in denen sie Fragen stellten, wurde ihnen von ihren Vorgesetzten oft – gegen den Willen der OIC – über den Mund gefahren. Diese Konsultation der Betroffenen war also relativ wirkungslos. Wie es ein Mitglied der OIC ausdrückte „nahmen die meisten Teilnehmer den Plan nicht ernst, weil sie nicht annahmen, dass diese Ideen schnell kommen würden. Sie ‚wussten‘ wie die Dinge in der LIC laufen. Als also die Umsetzung schnell kam, waren sie überrascht und nicht bereit, die entstehenden Probleme zu lösen.“¹¹⁵

Gleich zu Beginn der Reformen sah sich die OIC heftiger Kritik ausgesetzt. „Diese Angelegenheiten hätten vorher diskutiert werden sollen“, „Uns wollte sowieso niemand zuhören“ und „Wir hätten selber mit dem Berater [Dayal] sprechen sollen“ waren Reaktionen der überraschten Mitarbeiter.¹¹⁶ Über ein Vierteljahrhundert hatten die Mitarbeiter gelernt, dass Ankündigungen von oben keine Folgen nach sich zogen. Als nun

¹¹⁴ Balachandran (loc. cit.). Balachandrans Darstellungsweise der Ziele ist suboptimal. Die Erwartungen an die BMCs können in dem Kapitel ‚The Committees‘, S. 46-51 nachgelesen werden, die an die Computerisierung im Kapitel ‚The Machines‘, S. 52-59. Einen kurzen, aber unvollständigen, Überblick über die Reformmaßnahmen findet sich auf S. 19-21.

¹¹⁵ Ebd., S. 34.

¹¹⁶ Ebd., S. 34f.

doch eine Umstrukturierung kam, wehrten sie sich dagegen. Die OIC wurde als Eindringling in die eigene Arbeit empfunden und dieser ‚Störenfried‘ wurde bekämpft. Mitarbeiter, die nur wenige Monate zuvor befragt und in den Entscheidungsprozess eingebunden worden waren, leugneten nun jede Kenntnis des Reformprogramms und bezichtigten die OIC-Mitglieder der Lüge.¹¹⁷ Verschiedene Mitarbeiter wandten sich an Politiker und die Öffentlichkeit, um gegen die Reformen Stimmung zu machen. Gerade auf den mittleren Entscheidungsebenen wurden Vorgänge und Mitteilungen verschleppt und zurückgehalten. Die Mehrzahl der Mitarbeiter aber beließ es bei passivem Widerstand, indem sie Dienst nach Vorschrift machte. Nur was ihnen explizit angeordnet wurde, wurde ausgeführt. Sie ließen die Reformen einfach an sich vorbeigehen. Dies behinderte die Umsetzung, weil die den wenigen Mitarbeiter, die sich mit dem Programm identifizierten, den Großteil der Arbeit verrichten mussten.¹¹⁸

Neben der Umstrukturierung unter den Mitarbeitern war die Verlagerung von Kompetenzen von den Divisionen hin zu den Filialen auch ein physisches Problem. So hatte die Cuddapah-Division rund 900.000 Policen, die Delhi-Division rund 806.000 Policen und die Bangalore-Division rund 1.220.000 Policen zu verwalten.¹¹⁹ Diese einzelnen Textdokumente, neben dem eigentlichen Versicherungsschein auch die Zahlungsbelege und die Korrespondenz, lagerten nicht nach Filialen sortiert. Sie mussten alle von Hand sortiert, der entsprechenden Filiale zugeordnet und zuletzt dieser zugestellt werden.¹²⁰ Dort mussten sie im laufenden Betrieb wieder zuordnungsfähig und verfügbar gemacht werden. Die Umstellung auf Personalcomputer erforderte die Digitalisierung von Karteikarten. Allein für die Cuddapah-Division waren dies mehr als zwei Millionen Karten, und 800 Angestellte waren dort monatelang damit beschäftigt, deren Informationen in Computer einzugeben.¹²¹

Ein weiteres großes Problem war die Ausstattung mit Personalcomputern. Für dieses Kernstück der Reformen hatte die LIC 60 Millionen Rupien eingeplant. Von diesem Geld sollten von September 1981 bis April 1982 gerade einmal 43 Rechner angeschafft werden. Was nach heutigen Maßstäben eine sehr geringe Anzahl darstellt, war Anfang der 1980er Jahre in Indien ein Problem. So standen im April 1982 erst 17 PCs zur

¹¹⁷ Ebd., S. 36.

¹¹⁸ Ebd., S. 36f.

¹¹⁹ Ebd., S. 22, LIC Annual Report 1981-82.

¹²⁰ Bei einem Filialnetz von über 200 Kilometern und der schlechten indischen Verkehrsinfrastruktur war auch dies ein Unterfangen, das erst bewältigt werden musste.

¹²¹ Balachandran (loc. cit.), S. 22.

Verfügung. Weitere 13 PCs wurden bis September 1982 installiert. Im gesamten Anschaffungsprozess kam es zu Verzögerungen. So fehlte anfangs der LIC die Entscheidungskompetenz für die Anschaffung. Die OIC gründete in Bombay ein eigenes Subkomitee, die sogenannte *Machine Support Cell*,¹²² das entscheiden sollte, welche Rechner überhaupt gebraucht würden. Mit dem von ihm festgelegten Benchmark fanden dann öffentliche Ausschreibungen statt, in denen drei Händler den Zuschlag erhielten.¹²³ Nach verschiedenen Problemen mit den Händlern gestaltete sich die Aufstellung der Rechner in den einzelnen Filialen schwierig. Das erste und schwerwiegendste Problem in Indien für die Anschaffung von PCs ist bis heute eine ausreichende Stromversorgung. In mehreren Filialen mussten erst Generatoren angeschafft werden.¹²⁴ Ein weiteres Problem waren die extremen Temperaturen. Für jeden Rechenplatz musste eine Klimaanlage installiert werden, da ansonsten der Computer ausfiel. Weil aber Klimaanlagen noch nicht frei verfügbar waren, da Produktion und Lieferung von staatlichen Quoten abhing, musste die LIC zunächst Klimaanlagen mieten. Erst nach Lieferung der von ihnen beantragten Klimaanlagen konnten die PCs dauerhaft betrieben werden. Eine Vielzahl kleinerer Probleme, mangelnder Platz, Diebstahl von Computerkomponenten und Fehler in den gelieferten PCs führten bei der Integration zu weiteren Verzögerungen. Letztlich dauerte es noch mehrere Jahre, bis in jeder Filiale auch wirklich jemand vorhanden war, der den Rechner bedienen konnte.¹²⁵

Der Erfolg der Reformen war unterschiedlich. So zeigte sich auf organisatorischer Ebene, dass verschiedene Maßnahmen nur theoretisch griffen. Das Programm war eine große Personalverschickung. So zeigte Dayal exemplarisch die Umschichtung in einer Division (vermutlich Cuddapah). Von 1400 Mitarbeitern im Divisionshauptsitz waren nachher nur noch 400 präsent. Dagegen war der Personalbestand der Filialen von 500 auf 1500 gestiegen.¹²⁶ Arbeitete die Mehrzahl der Angestellten zuvor im Divisionshauptsitz, waren nun die Filialen zahlenmäßig weit stärker. Weiterhin etablierte sich in den Filialen eine Atmosphäre des Nebeneinanders. In vielen Filialen wurden die Mitarbeiter, die aus den Divisionen übergewechselt waren, als Fremdkörper

¹²² Die Machine Support Cell war die Keimzelle der bald schneller wachsenden Computerkompetenz der LIC. Ursprünglich eingerichtet um bei der Anschaffung der Rechner zu beraten ist die aus ihr hervorgegangene Abteilung heute integraler Bestandteil der Infrastruktur des Hauptsitzes.

¹²³ Kumar (loc. cit.), S. 332f.

¹²⁴ Balachandran (loc. cit.), S. 54.

¹²⁵ Ebd., S. 52-59.

¹²⁶ Ishwar Dayal: Change in Organisational Culture. In: Balachandran (loc. cit.), S. 142.

betrachtet. In einem Fall mussten sie sich sogar eigenes Trinkwasser besorgen.¹²⁷ Auch die installierten Gremien arbeiteten häufig nicht gut. In den Filialen waren die Branch Management Committees eingerichtet worden, in den Divisionen Divisional Management Committees. In ihnen sollten die leitenden Mitarbeiter der jeweiligen Verwaltungseinheit gemeinsam über ihr weiteres Vorgehen entscheiden. Balachandran nennt auch ein Beispiel für eine erfolgreiche Filiale.¹²⁸ Dieser positiven Ausnahme standen aber viele negative Beispiele gegenüber. Ein Manager auf Divisionsebene brachte es auf den Punkt mit der rhetorischen Frage „Wo haben die Management Committees richtig gearbeitet?“ um sie selbst zu beantworten: „Nirgends.“¹²⁹ Nach der Ausweitung der Reformen auf weitere Teile der LIC blieben die Treffen der Management Committees eine Ausnahme und wurden in den meisten Divisionen nicht umgesetzt.¹³⁰

Die Gründe für diese Zurückhaltung waren vielfältig. Auf der Akteursebene gab es zu wenig Interesse daran, diese neue Form der Kooperation zu pflegen. Die Filialleiter waren nach ihrem Erfolg als Verkäufer ausgewählt worden, in der Regel fehlte ihnen jede Empathie für ihre Mitarbeiter. In der praktischen Zusammenarbeit in der Filiale hatte sich im Laufe des Vierteljahrhunderts seit der Verstaatlichung eine Arbeitsteilung zwischen dem Filialleiter und seinem Stellvertreter entwickelt. Der Filialleiter widmete sich der vermeintlich wichtigsten Aufgabe, nämlich Neugeschäft abzuschließen, wohingegen der ‚Verwaltungskram‘ am Stellvertreter hängen blieb. Dies schloss auch die Koordination mit dem Divisionsbüro ein.¹³¹ Nun war die Filiale umgewandelt worden von einer Verkaufsstelle zu einer quasi-autonomen Verwaltungseinheit. Nur noch die Minderzahl der dort Beschäftigten war mit der Akquise des Neugeschäfts betraut, die meiste Zeit ging es um die Verwaltung bestehender Policen und die Betreuung von Versicherungsnehmern. Dies waren Bereiche, in denen der Filialleiter sich zunächst nicht auskannte. Wenn man einen Filialleiter fragte, wie es seiner Filiale gehen würde, begann er selbstverständlich, von seinem Neugeschäft zu sprechen.¹³² Dass auch andere Aspekte gemeint sein könnten, kam ihm zunächst nicht in den Sinn.

¹²⁷ Balachandran (loc. cit.), S. 56.

¹²⁸ Ebd., S. 47f.

¹²⁹ Ebd., S. 46.

¹³⁰ Vgl. ebd., S. 72f.

¹³¹ Ebd., S. 32 und 39.

¹³² Ebd., S. 72.

Zudem war ein traditionell autoritärer Umgangston gepflegt worden.¹³³ Viele Vorgesetzte betrachteten ihre Untergebenen als „inkompetent und gleichgültig.“¹³⁴ Aber auch die Mitarbeiter hatten einen devoten Umgangston gegenüber ihren Vorgesetzten habituell verinnerlicht. So sprachen stets alle Mitarbeiter ihren Vorgesetzten mit „Sir“ an. In einer Divisional Management Committee-Sitzung, die Balachandran besuchte, machte er die Erfahrung, dass der Divisionsleiter versuchte eine Diskussion einzuleiten. Er ermutigte die Mitarbeiter, sich auszudrücken und ihre eigene Meinung zu sagen. Doch sobald er sich in die Diskussion einbrachte, war diese zu Ende. Sein Wort galt als letztes Wort. Als er während einer Diskussion für einige Minuten den Raum verlassen musste, stoppte sofort die Diskussion und alle harrten seiner Rückkehr.¹³⁵ Hinzu kam, dass dort, wo sich das Branch Management Committee noch regelmäßig traf, wichtige Entscheidungen, wie über Neueinstellungen und Beförderungen, vom Filialleiter ohne das Gremium getroffen wurden. Der klassische Filialleiter war ein zielgerichteter und auf schnelle Ergebnisse bedachter Mitarbeiter. Dementsprechend fielen viele ihre Entscheidungen ohne Gremien und betroffene Mitarbeiter.¹³⁶ Damit erübrigten sich die gemeinsamen Sitzungen, bzw. verkamen zu Verkündungsorten für bereits feststehende Entscheidungen.

Eine weitere Besonderheit im Umgang mit den Reformen stellten die Gewerkschaften dar. Sie waren als Organisationen schon frühzeitig in das Reformprogramm involviert worden. Als Organisationen standen sie dem Vorhaben auch insgesamt sehr positiv gegenüber. Ihnen war bewusst, dass eine Notwendigkeit für Reformen bestand. Pais Wort vom Anfang der 1970er Jahre, dass Rationalisierung zu Wachstum führen würde und dadurch neue Arbeitsplätze entstünden,¹³⁷ war noch nicht verhallt. Durch die Einführung des HRD-Programmes versprachen sich die Gewerkschaften eine höhere Rentabilität des Unternehmens und somit auch höhere Gehälter für ihre Mitglieder.¹³⁸ Zudem kam der LIC zugute, dass es nicht eine anonyme Unternehmensberatung war, die die Reformen einbrachte, sondern Ishwar Dayal mit seinem Programm des HRD. Die Weiterentwicklung des Individuums und die Erweiterung seiner Selbstverwirklichung in der Arbeit entsprachen den Forderungen der linken

¹³³ Ebd., S. 46.

¹³⁴ Ebd., S. 50.

¹³⁵ Ebd., S. 51.

¹³⁶ Ebd., S. 60f, 74.

¹³⁷ M. V. Kamath (loc. cit.), S. 144.

¹³⁸ Balachandran (loc. cit.), S. 44.

Gewerkschaften. Durch das Reformprogramm sollten den einzelnen Mitarbeitern mehr Kompetenzen zugestanden werden, was auch im Interesse der Gewerkschaften war. Die All India Bank Employees' Association, die größte kommunistische Gewerkschaft des Banksektors hielt aufgrund seiner Reform der Reserve Bank viel von ihm.¹³⁹ Dagegen gestaltete sich die Zusammenarbeit mit den Gewerkschaftern vor Ort schwieriger. Für den Einzelnen bedeutete es eine Belastung, wenn er seinen Arbeitsort wechseln musste, Entschädigungsforderungen wurden über die Gewerkschaften formuliert.¹⁴⁰ Die neu eingeführten Institutionen weckten Misstrauen. Vorgesetzte trafen sich im Divisional Management Committee und im Branch Management Committee. Was hinter verschlossenen Türen in diesen Gremien geschah, war den einfachen Mitarbeitern suspekt. In mehreren Filialen wurden die formalen Sitzungen wegen Vorbehalten seitens der Gewerkschaften eingestellt.¹⁴¹ Die traditionell starken Gewerkschaften innerhalb der LIC riefen zwar nicht zu kollektiven Arbeitsniederlegungen auf, ihre Vertreter vor Ort setzten sich aber in vielen Details für ihre Mitglieder ein.

Eine wichtige Folge der Reformen war das Fortbildungssystem für die Mitarbeiter. Zu den nicht beachteten Nebenfolgen gehörte, dass Expertenwissen nicht länger in den Divisionsbüros gebündelt war, sondern nur noch eine Rumpfmannschaft die Filialen betreute. Für die einzelnen Experten innerhalb der Buchhaltung und die neuen Experten für die Computer hieß dies, dass sie im Alltagsgeschäft fast keinen fachlichen Austausch hatten. In ihren Filialen waren sie in ihrer Funktion weitgehend Einzelkämpfer. Diese Umstellung führte zu einer stärkeren Institutionalisierung von Mitarbeiterfortbildung in der LIC. Auf Divisions- und zonaler Ebene wurden Fortbildungsmöglichkeiten geschaffen. War bis dahin die Möglichkeit zur unternehmensinternen Schulung nur vereinzelt vorhanden, wurde es jetzt üblich, dass die übergeordnete Ebene regelmäßige Fortbildungen für einzelne Geschäftsbereiche anbot.¹⁴² Auf landesweiter Ebene wurden in Bombay ein Officers' Training College¹⁴³ und, zusammen mit der General Insurance Company, die National Insurance Company gegründet.¹⁴⁴ Die Fortbildung der Mitarbeiter wurde nun ein abgegrenzter Bereich innerhalb des Unternehmens. Für die Beförderung in höhere Positionen wurden einheitliche Examina

¹³⁹ Banking News, 20. März 2010, S. 3f.

¹⁴⁰ Balachandran (loc. cit.), S. 42f.

¹⁴¹ Ebd., S. 49.

¹⁴² Ebd., S. 93.

¹⁴³ Seit 1990 umbenannt in Management Development Centre.

¹⁴⁴ Kumar (loc. cit.), S. 335ff.

zentrale Grundlage und nicht mehr, wie zuvor, vor allem hohe Geschäftsabschlüsse. Fortbildung für Mitarbeiter der LIC wurde ein professioneller Arbeitszweig. Erstmals gab es Menschen, die sich beruflich allein darauf spezialisiert hatten, Mitarbeiter zu schulen. Die Dezentralisierung hatte somit auch Vorteile für die ausgelagerten Mitarbeiter. Sie wurden nicht nebenbei fortgebildet und blieben innerhalb ihrer Abteilung auf die Ratschläge der unmittelbaren Kollegen angewiesen, gingen jetzt aber mehrmals jährlich auf Fortbildung und erfuhren etwas über einen speziellen Bereich ihres Tätigkeitsfeldes.¹⁴⁵

Mit dem neuen Personalwesen hielt auch das Marketing Einzug in die Divisionen der LIC. Dort wurde die Position eines Marketingmanagers geschaffen. Praktisch stießen diese neuen Manager bei den Mitarbeitern auf wenig Akzeptanz. Ihr Hauptinteresse galt Neuabschlüssen, Werbung und Dienst am Versicherungsnehmer. Doch für all diese Bereiche gab es schon einen Ansprechpartner der Filialen in den Divisionen. War der Marketingmanager wegen seines globalen Ansatzes vielleicht ein zweiter Divisionsleiter? In den Augen der Filialmitarbeiter war er vor allem eine weitere, unangenehme Instanz. Denn außer, dass er Daten abfragte, lieferte er den Filialen keine für sie brauchbaren Ergebnisse. Auch für den Marketingmanager selbst blieb seine Rolle im Entscheidungsgeflecht unklar. War er ein Vermittler zwischen Filialen und den Experten der Division? War er Vorgesetzter? Und wenn ja, wo verliefen die Grenzen zwischen ihm und den jeweiligen Experten im Divisionsbüro? War er eine eigene Abteilung innerhalb der Division oder ein Zuarbeiter des Divisionsleiters? In ihren Konzepten waren Dayal und das OIC davon ausgegangen, dass sich aus der Notwendigkeit für Marketing von selbst ein Berufsfeld des Marketingmanagers ergeben würde. Diese Annahme erwies sich als falsch. Durch die Arbeitsteilung innerhalb der LIC war das Marketing praktisch auf viele verschiedene Bereiche verteilt. Das Produktdesign kam aus Bombay. Im Hauptsitz wurde das Produkt Versicherung entworfen und den Mitarbeitern ausdrücklich untersagt, Rabatte zu gewähren oder die Policen regionalen Umständen anzupassen.¹⁴⁶ Auch die Anzeigen wurden zentral

¹⁴⁵ Ich hatte das Vergnügen mit einigen auf Fortbildung geschickten Mitarbeiter der LIC ein paar nette Abende zu verbringen. Der Freizeitanteil solcher Fortbildungen ist traditionell hoch. In der Regel kennt sich schon ein großer Anteil der Mitarbeiter von früheren Treffen. Nach einigen Stunden gemeinsamer Fortbildung am Tag beginnt am späten Nachmittag ein mehr oder minder ausgeprägtes Freizeitprogramm, die Fahrt in den größeren Ort wird genutzt um für die Daheimgebliebenen ein paar Mitbringsel auszusuchen – kurz gesagt unterscheidet sich die Atmosphäre nicht von einem deutschen Bildungsurlaub.

¹⁴⁶ Vgl. das Manual of Agents (1992). Beginnend mit der ersten Seite ziehen sich durch das ganze Werk die Hinweise, dass Rabatte nicht gewährt würden.

koordiniert. Der konkrete Verkauf vor Ort war aber traditionell Aufgabe des Filialleiters. Er hatte das Auftreten seiner Niederlassung zu verantworten und sandte seine Mitarbeiter und die Versicherungsvertreter aus neue Kunden zu gewinnen. Der Marketingmanager auf Ebene der Division hatte in dieses konkret angewandte Marketing keinen Einblick. Er konnte auch nicht die Verhältnisse in sämtlichen Filialen seiner Division genau genug kennen, um konkrete Ratschläge zu geben. Zudem hätte er die Filialleiter von seinen Ideen überzeugen müssen. So kam es, dass der Marketingmanager in vielen Divisionen gar keine Rolle spielte. Die meisten Divisionsleiter hielten ihn für überflüssig und banden ihn nicht in ihre Entscheidungsstrukturen ein. Konkrete Vorschläge des Marketingmanagers wurden teilweise brüsk abgewiesen mit der Begründung, dieser sei zu jung oder nicht kompetent genug. Dies führte letztlich dazu, dass Balachandran noch 1987 urteilte, dass „die Position des Marketingmanagers nebulös bleibt“.¹⁴⁷

Insgesamt gab es bei der HRD-Reform innerhalb der LIC Gewinner und Verlierer. Die unterste Verwaltungsebene der Filialen gewann an Gewicht. Abgesehen von den Versicherungsarten und der Werbung konnten sie nun in den Bereichen des Neugeschäfts, der Kundenbetreuung, der Auszahlungen und der Verwaltung ihres eigenen Personals selbständig agieren. Auch wenn formal zur LIC gehörend, unterschied sich die Zugehörigkeit der einzelnen Filiale zum Gesamtunternehmen doch nur noch graduell von der eines Franchiseunternehmens. Die bis dahin großen und einflussreichen Divisionen wurden nun abgewertet. Für sie trat der Aspekt einer Dienstleistung an den Filialen im alltäglichen Geschäft weit stärker in den Vordergrund. Mit dem Ausbau des Fortbildungssystems wurde dieser neue Charakter stärker hervorgehoben.

Auf personeller Ebene erlebte der stellvertretende Filialleiter den stärksten Abstieg. War er zuvor faktisch Leiter der Verwaltung in der Filiale gewesen, war er nun nicht mehr als ein Stellvertreter. Die Divisionsleiter waren in ihrer Wahrnehmung der Reformen ambivalent. Einerseits profitierten sie von ihnen, weil sie nicht mehr so stark mit den Einzelheiten innerhalb ihres Büros beschäftigt waren, andererseits hatten die einzelnen Filialleiter ihnen gegenüber an Bedeutung gewonnen.

¹⁴⁷ Balachandran (loc. cit.), S. 70-72.

Aus organisatorischer Sicht war diese Dezentralisierung ein notwendiger Schritt. Erst durch das Reformprogramm wurde eine sinnvolle Plattform für die Verwendung der Personalcomputer geschaffen. Durch die Reform wurden sogenannte ‚Eins-Über-Eins-Positionen‘, also hierarchische Arbeitsverhältnisse, in denen eine Person eine einzige andere Person überwacht, abgebaut.¹⁴⁸ Die doppelte Personalstruktur von Filialen und Divisionen wurde reduziert und dazu genutzt, den Dienst am Kunden zu verbessern. Dayal hatte vor der Umsetzung des Programms in den ersten drei Divisionen die dort durchschnittlichen Bearbeitungszeiten messen lassen. Eine Erhebung nach Umsetzung der Reformen ergab eine deutliche Steigerung der Performance. So hatte vor den Reformen eine Kreditgewährung auf den Versicherungsvertrag zwölf Tage in Anspruch genommen. Diese Bearbeitungszeit war nun auf drei Tage gesunken. Die Ausgabe neuer Versicherungsscheine hatte vorher 35 Tage gedauert und war nunmehr auf zehn Tage gesunken. Der Anteil ausstehender Prämienzahlungen war von 13 Prozent auf acht Prozent gesunken.¹⁴⁹ Auch wenn Dayal keine Details angibt, für welchen Zeitraum diese Ergebnisse gelten, so war doch unbestritten die Gesamtperformance der Kundenbetreuung gestiegen. Dieser so lange vernachlässigte Aspekt der LIC, über den Vertragsabschluss hinaus Dienstleister zu sein, wurde nun verstärkt berücksichtigt.

Die ersten drei Divisionen, die umgestellt wurden, waren nur der Auftakt für die gesamte Umstellung des Unternehmens. In der zweiten Phase der Umsetzung der Pläne wurden 21 weitere Divisionen ab November 1983 in gleicher Form reformiert. In der dritten Phase ab 1986 wurden dann die verbleibenden Divisionen, mit Bombay und Kalkutta auch die beiden Größten, in die HRD-Reform integriert.¹⁵⁰ Die gesamte Organisation LIC war somit wesentlich arbeitsteiliger strukturiert. Bis Anfang der 1980er Jahre war jede Filiale eine reine Verkaufsabteilung gewesen und die Divisionen boten die entsprechenden Backoffice-Dienstleistungen an. Nun wurde in einen halben Jahrzehnt eine Struktur ausdifferenziert, die stärker auf Arbeitsteilung ausgerichtet war. Das Großbüro wurde – zumindest auf den unteren Ebenen – durch viele kleine Abteilungen ersetzt. Spezialwissen wurde durch Fortbildung erworben. Die unternehmensinterne Arbeitsorganisation erforderte nun weniger Bearbeiter für einen Kunden, ermöglichte den direkten Kontakt der *men on the spot* mit den Sachbearbeitern und das Herausbilden von Expertenwissen über das Fortbildungssystem. Unternehmensintern

¹⁴⁸ Vgl. Dayal: Designing HRD Systems (loc. cit.), S. 93f.

¹⁴⁹ Dayal: Change in Organisational Culture (loc. cit.), S. 143.

¹⁵⁰ Balachandran (loc. cit.), S. 21; Dayal: Designing HRD Systems (loc. cit.), S. 94.

fand eine – wenn auch inkonsequenterweise nie vollständig durchgezogene – Veränderung der Kommunikationswährung¹⁵¹ statt. Waren die Filialen zuvor fast ausschließlich aufgrund des von ihnen abgeschlossenen Neugeschäfts beurteilt worden, fand nun eine Differenzierung statt. Weiche Kriterien, wie die Beurteilung nach ‚gutem‘ und ‚schlechtem‘ Geschäft, Kundenzufriedenheit und die Effektivität der Mitarbeiterstruktur spielten nun in der Beurteilung der Filialen ebenfalls eine Rolle. Zudem konzentrierte sich der Informationsstrom zwischen Filiale und Divisionsbüro auf relevantere Informationen. Nicht mehr jeder einzelne Sachverhalt wurde weitergeleitet, dafür gab es aber regelmäßige Zustandsberichte. Die schier unübersichtliche Menge an Informationen wurde durch qualitativ brauchbareres Wissen ersetzt.

Nach dieser Reform der untersten zwei Ebenen der LIC sollte auch eine Reform der beiden oberen Unternehmensebenen (Zonen, Hauptsitz) erfolgen. Sie waren ursprünglich ein integraler Bestandteil des Programms von Dayal. Das HRD-Programm für diese beiden Ebenen war zuletzt im Februar 1982 überarbeitet worden. Angesichts des Vorhabens, auch die beiden höheren politischen Ebenen zu reformieren, hatte sich Dayal gegenüber dem Daga-Komitee gegen eine Aufspaltung der LIC in verschiedene Gesellschaften ausgesprochen. Das eine Reformvorhaben der LIC wurde somit gegen das andere Reformvorhaben ausgespielt. Es war sicher nicht Dayals Vorhaben, die oberen Ebenen der LIC so zu belassen wie bisher. In Kenntnis der Reformpläne sprach er sich Mitte 1984 gegen die Aufspaltung aus und verteidigte sein Konzept der Dezentralisierung.¹⁵² Doch nachdem diese politische Reform fallengelassen worden war, setzten sich in der LIC auch die Gegner der HRD-Reform durch. Zwar wurde die Umstellung zwischen Filiale und Division noch umgesetzt, doch die Reform für die oberen beiden Ebenen wurde nicht mehr in Angriff genommen. Beim Studium der Informationen, die Dayal über diese internen Papiere veröffentlichte, wird deutlich wieso sich die Skeptiker durchsetzten. Denn die wichtigste Eigenschaft des neuen Programms war für Dayal, den Zweck jeder Organisationsebene neu zu definieren. Für den Hauptsitz sei der Zweck „Formulierung der Politik, Firmenplanung und Revision“.¹⁵³ Die Zonen seien die „Hauptsitze für alle operativen Angelegenheiten und die Entwicklung von Eingaben, die für künftiges Wachstum nötig sind“.¹⁵⁴ Damit wären

¹⁵¹ Vgl. Niklas Luhmann: Die Wirtschaft der Gesellschaft. Frankfurt 1988, S. 230ff.

¹⁵² The Hindu Business Weekly, 28. Juli 1984, S. 3; Kumar (loc. cit.), S. 375.

¹⁵³ Dayal: Designing HRD Systems (loc. cit.), S. 92.

¹⁵⁴ Ebd.

die zuvor so einflussreichen Zonen in ihrer Bedeutung deutlich herabgestuft worden. Waren sie noch in dem Entwurf von Sezhiyan zu eigenen Firmen aufgewertet worden, waren sie nun nach dem Entwurf Dayals nur noch für operative Aufgaben zuständig. In der bestehenden Unternehmensform hatten die Zonen – zumindest für ihr eigenes Gebiet – weitgehende Entscheidungsbefugnisse. Kernstück der Reformen für diese beiden Ebenen war die Einführung einer Marketingpolitik und einer Personalpolitik. Während offenbar das Marketing auf wenig Widerspruch stieß, wird die neue Personalpolitik, die Dayal vorsah, vielen ein Dorn im Auge gewesen sein. Denn das Kriterium der Kompetenz sollte nun stärker bei Beförderungen greifen. So waren für Dayal integrale Bestandteile die „Karriereplanung: Ein detailliertes Programm ist notwendig in dem das betroffene Individuum in seine Karriereplanung eingebunden werden soll. Nachfolgeplanung: Vorsichtige Planung der Nachfolge von 200 Vorgesetzten- und Top-Level-Positionen und Schulung für Positionen mit höherer Verantwortung. Dieses Programm soll Spezialfelder einschließen. Job-Redesign: Unternehmung der Neugestaltung von Arbeitsplätzen im Hauptsitz und in den Zonenbüros um einen größeren Grad der Autonomie und direkte Verantwortlichkeit für Ergebnisse sicherzustellen.“¹⁵⁵

Für viele Amtsinhaber barg das Dayalsche Programm Gefahren, da sie nun am Erfolg ihrer Arbeit gemessen werden sollten. Sie sollten nicht mehr paternalistisch über Beförderungen entscheiden können. Ihnen sollte ein junger Mann an die Seite gestellt werden, der sie ablösen würde. Die Einführung rationaler Beförderungsbedingungen bedeutete für sie einen Machtverlust.

Das HRD-Reformprogramm blieb im Prozess stecken. Der Enthusiasmus, der auf die Ergebnisse nach den ersten Umstellungen gefolgt war, ebte ab. War nicht der Umsatz schon eindrucksvoll genug gestiegen? Und im Grunde waren die meisten Arbeitsplätze reformiert worden. Wenn das vom Hauptsitz angeregte Programm so erfolgreich war, warum sollte dann der Hauptsitz reformiert werden? Anlässlich des 30. Geburtstages der LIC am 1. September 1986 veröffentlichte Dayal einen Artikel in landesweiten Tageszeitungen, in dem er seine Arbeit in der LIC und deren Mitarbeit sehr positiv darstellte. In ihm zeigte er sich optimistisch, dass die weiteren Reformen für den

¹⁵⁵ Ebd., S. 98.

Hauptsitz und die Zonen noch umgesetzt würden.¹⁵⁶ Doch nichts geschah. Sicher gab es die Hürde, dass es für die Umsetzung der Reformen einer Änderung des Statuts der LIC bedurft hätte. Den entsprechenden Beschluss hätte also das indische Parlament fassen müssen.¹⁵⁷ Aber ein ernsthafter Versuch in diese Richtung wurde nicht unternommen. Die Herstellung einer insgesamt rationalisierten und arbeitsteiligen Unternehmensstruktur, einer auf Arbeitsteilung basierenden Technostruktur, blieb demnach unvollständig.

Mit dieser teilweise erfolgreichen Reform endet der Berichtszeitraum.

Epilog

Für die LIC war damit ihre Reform abgeschlossen. Auch auf der politischen Bühne kam es zunächst zu keinen weiteren substantiellen Reformen. 1989 wurde die Rajiv-Gandhi-Regierung abgelöst. In einem turbulenten Wahlkampf war Rajiv Gandhi immer mehr vom souveränen Amtsinhaber zum Getriebenen geworden.¹⁵⁸ In politischer Instabilität amtierte eine kurzlebige Regierung unter V. P. Singh und es folgte ein Intermezzo Chandra Shekhars als Premierminister. Nach zwei Jahren war das Bündnis von Janata-Dal-Partei, National Front und Samajwadi Janata gescheitert. Im nachfolgenden Wahlkampf sah Rajiv Gandhi schon wie der sichere Sieger aus. Doch nach der ersten Runde der Abstimmungen fiel er einem Attentat zum Opfer. Anstelle Gandhis wurde sein treuer Zuarbeiter P. V. Naramsimha Rao nur einen Monat nach Gandhis Tod zum Premierminister gewählt.

Rao machte Manmohan Singh zum Finanzminister. Indiens heutiger Premierminister Singh war unter Rajiv Gandhi quasi Vorsitzender der Planungskommission gewesen.¹⁵⁹ Mit der sich anbahnenden Wirtschaftskrise 1991 und der Notwendigkeit, Kredite bei der

¹⁵⁶ Der Artikel ist abgedruckt bei Balachandran, S. 135-145 (loc. cit.). Auf Seite 143 schreibt Dayal: „Die LIC ist im Moment mit drei Aspekten des Programmes beschäftigt. 1. Reorganisation des Hauptsitzes und der Zonen. Dieses Programm hat Verspätung aufgrund einiger zwingender Umstände. Es wird vermutlich wieder aufgenommen unmittelbar nach der Reorganisation der Divisionen. [...]“

¹⁵⁷ Balachandran (loc. cit.), S. 95f.

¹⁵⁸ Merchant (loc. cit.), S. 246-288, insbesondere 260f.

¹⁵⁹ Der Vorsitz in der Planungskommission wird traditionell vom Premierminister wahrgenommen. Unter Nehru war dies auch ein wirklicher Vorsitz. Rajiv Gandhis Großvater hatte die Zügel in der Hand und bestimmte die Agenda des Gremiums. In den 1980er Jahren lag diese Verantwortung weit stärker beim stellvertretenden Vorsitzenden, Manmohan Singh.

Weltbank aufzunehmen, erhielt Singh große Freiheiten, Politik zu gestalten. Binnen eines Monats nach Amtsantritt verkündete Singh eine neue IPR, die weitgehende Liberalisierungen vorsah. Panagariya schrieb über diese neue Regierung: „Obwohl die Liberalisierungsmaßnahmen 1991-92 als eine Kontinuität eines Prozesses gesehen werden können, der bereits 1975 begonnen hatte, gab es einen Schlüsselunterschied zwischen den Liberalisierungen 1991-92 und den Stückwerkreformen, die ihnen vorausgingen: Wo die vorhergehende Liberalisierung innerhalb des Rahmens von Investition, Importlizenzen, Preis- und Verteilungskontrollen blieb, gaben die Reformen ab 1991 diesen Rahmen preis und ersetzten ihn zunehmend durch den Marktmechanismus.“¹⁶⁰

Unter der neuen Ägide kam es nicht mehr zu stillschweigenden Reformen, sondern eine generelle Abkehr von der Planwirtschaft wurde offen propagiert. Für den Finanzsektor bedeutete das zunächst die Liberalisierung des Banksektors. Unter dem Vorsitz von M. Narasimham, einem vormaligen Direktor des Internationalen Währungsfonds, wurde 1991 eine Kommission zur Reform der Banken gegründet. Diese Kommission, so Chakrabarti, „bereitete die Bühne für Finanz- und Bankreformen in Indien.“¹⁶¹ Der Bericht, den sie Anfang 1992 vorlegte, ist nüchtern, analysiert Fakten, wie zum Beispiel die Effektivität der Bankangestellten, und macht pragmatische Vorschläge, wie die Produktivität des Banksektors erhöht werden könne.¹⁶² Auch wenn kritische Stimmen nicht ausblieben,¹⁶³ überwog doch die positive Rezeption. Der Finanzminister nahm diesen Bericht auf und setzte die darin enthaltenen Empfehlungen zu großen Teilen um.¹⁶⁴

Nach dem sich die ersten Erfolge dieser Reformen im Banksektor zeigten, wurde am 7. April 1993 auch eine Kommission zur Reform des Versicherungssektors eingesetzt. Unter dem Vorsitz des ehemaligen Präsidenten der Reserve Bank of India, R. N.

¹⁶⁰ Panagariya (loc. cit.), S. 103.

¹⁶¹ Rajesh Chakrabarti: *Banking in India - Reforms and Reorganization*. Social Science Research Network, online am 17. Januar 2005. Verfügbar unter <http://ssrn.com/abstract=649855> und <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/apcity/unpan025796.pdf>, S. 3.

¹⁶² Government of India. *Committee on the Financial System: Narasimham Committee Report on the Financial System*. New Delhi 1992.

¹⁶³ Siehe zum Beispiel: D. Narayana: *Directed Credit Programmes. A Critique of Narasimham Committee Report*. In: *Economic and Political Weekly*, 8. Februar 1992, S. 255ff.

¹⁶⁴ Vgl. Panagariya (loc. cit.), S. 228-236.

Malhotra, erforschte das siebenköpfige¹⁶⁵ Gremium die Möglichkeiten der Liberalisierung. Das Ergebnis der Arbeit dieser Kommission war eindeutig. Unter der Überschrift „Liberalisierung der Versicherungswirtschaft“ hielt das Gremium auf den Seiten 90 bis 92 fest, was ihm wichtig war: „Der private Sektor soll in das Versicherungsgeschäft eintreten.“¹⁶⁶ Mit diesem Ergebnis hatte das Ministerium eine Handhabe um das Staatsmonopol sowohl im Lebens-, als auch im Sachversicherungssektor zu beenden.

Ab diesem Zeitpunkt waren die LIC und die GIC ‚*walking ghosts*‘. Die Ablösung ihrer Monopolstellung war *de facto* beschlossen, es ging nur noch um Details und die Art und Weise des weiteren Vorgehens. Auch als 1996 die Kongressregierung von der Bharatiya-Janata- und der Janata-Dal-Partei abgelöst wurde, behielten diese den Kurs bei. Die 1994 nach dem Malhotra-Bericht eingerichtete Insurance Regulatory Authority wurde zur Insurance Regulatory and Development Authority (IRDA) erweitert. Die IRDA löste den Versicherungsinspektor als oberste Aufsichtsbehörde ab. 1999 folgte dann die parlamentarische Umsetzung: Mit Wirkung zum 1. Januar 2001 wurde privaten Firmen das Versicherungsgeschäft gestattet.¹⁶⁷

Wirtschaftliche Liberalisierung ist ein relativer Begriff. Er beschreibt eine Veränderung in eine Richtung von weniger Staatseinfluss. Fast meint man, in Indien sei das Gegenteil der Fall. Die IRDA-Berichte erfassten bis ins Detail die Aktivitäten der staatlichen und privaten Versicherungen. Die indische Versicherungsgesetzgebung ist heute so ausführlich wie nie zuvor. Es herrscht ein strenges Regime der Kontrolle der Investitionen. Vom Standpunkt der Aktivität staatlicher Akteure hat der indische Versicherungssektor in den letzten zwanzig Jahren einen enormen Aufschwung erlebt. Nie wurden so viele Daten erhoben und nie wurden so viele Kontrolleure beschäftigt

¹⁶⁵ Ursprünglich waren acht Mitglieder vorgesehen, Prasanna Chandra vom Indian Institute of Management in Bangalore nahm die Nominierung jedoch nicht an. Vgl. Government of India: Resolution Nr. 17(4)/93-INS.V, S. 1.

¹⁶⁶ Government of India. Ministry of Finance: Report of the Committee on Reforms in the Insurance Sector. New Delhi 1994, S. 92.

¹⁶⁷ Eine erste Abhandlung zum Ablauf der Privatisierung hat Tapan Sinha verfasst (Privatization of the Insurance Market in India: From the British Raj to Monopoly Raj to Swaraj. In: Parthasarathi Banerjee; Frank Jürgen Richter (Hrg.): Economic Institutions in India. London; New York 2003, S. 121-137). Doch die Vorgänge der 1990er Jahre müssen ausführlicher erforscht werden. Was leistete das Mukherjee-Komitee, dessen Bericht bis heute nicht veröffentlicht wurde? An welchen Punkten griffen die Gewerkschaften in den Liberalisierungsprozess ein? Welche Entwürfe für die Liberalisierung wurden im Ministerium hinter verschlossenen Türen angefertigt?

wie heute. Der Unterschied liegt darin, dass auch nichtstaatliche Unternehmen wieder im Versicherungssektor aktiv sind. Abgeschlossen ist diese Liberalisierung nicht. Es gibt heute nur vier Sektoren der indischen Wirtschaft, die stärker beschränkt und politisch verregelt sind als der Versicherungssektor. Neben der Atomenergie sind dies Glücksspiel, Lotterie und das Kurzwellenradio. Alle anderen Bereiche der indischen Wirtschaft stehen unter geringerer staatlicher Kontrolle als der Versicherungssektor.¹⁶⁸ Die Liberalisierung des Versicherungssektors ist also nur relativ.

Heute ist es internationalen Unternehmen zwar möglich, sich im indischen Versicherungssektor zu betätigen, aber nicht einfach. So ist ihr Eigenanteil auf 26 Prozent begrenzt. Für die verbliebenen 74 Prozent benötigen sie einen indischen Partner. Außerdem schreibt die IRDA ihnen strengste Auflagen für die Kapitalanlage vor. Im Gegensatz zur Zeit der Verstaatlichung müssen heute mindestens 50 Prozent des Lebensversicherungsfonds in Staatliche Sicherheiten investiert werden. Für weitere 35 Prozent hat die IRDA einen festen Katalog an Anlagemöglichkeiten festgeschrieben, nur 15 Prozent dürfen nach dem Wunsch der Unternehmen angelegt werden. Die Sicherheitsleistung in Höhe von 500 Millionen Rupien stellt eine sehr hohe Eintrittsschwelle dar. Gehälter für das Management, Überweisungen in das Ausland, Werbung und Unternehmensform unterliegen strengsten Kontrollen.¹⁶⁹

Trotz dieser Auflagen haben sich bis heute 23 Versicherungen für das indische Lebensversicherungsgeschäft registrieren lassen. Die neu gegründeten Gesellschaften stellen in der Regel ein Joint Venture eines internationalen Versicherers mit einem indischen Unternehmen, das bislang in einem anderen Geschäftsfeld aktiv war, dar. So hat die Allianz ihr Joint Venture mit dem Autorikschahersteller Bajaj, die AXA ihre mit dem Mischkonzern Bharti Enterprises und die AIG mit dem Stahl- und Autohersteller Tata (vgl. Tabelle 35) abgeschlossen. Die Mehrzahl der Joint Ventures besteht jedoch mit Banken.

Auch in der Personalstruktur haben sich interessante Kooperationen ergeben. So sind nur wenige Mitarbeiter der internationalen Partner in Indien präsent. In informellen persönlichen Gesprächen wird hierfür vor allem das ungleiche Lohnniveau angegeben.

¹⁶⁸ Vgl. die Auflistung bei Panagariya (loc. cit.), S. 107.

¹⁶⁹ Vgl. IRDA Authority Act 1999, IRDA (Meetings) Regulations 2000, IRDA (Insurance Advertisements and Disclosure) Regulations 2000, IRDA (Assets, Liabilities, and Solvency Margin of Insurers) Regulations 2000, IRDA (Obligations of Insurers to Rural Social Sectors) Regulations 2000.

Die Kooperation läuft nur über wenige Mitarbeiter, ansonsten über Auslandsaufenthalte von Indern und deren Schulungen. Ein großer Teil des Wissenstransfers in die neuen Versicherungsunternehmen vollzieht sich über Abwerbungen. So ist es problemlos möglich, innerhalb einer Unternehmensgruppe von einer Bank zum Versicherungsunternehmen zu wechseln und auch die LIC-Mitarbeiter bekommen bessere Stellenangebote. In persönlichen Gesprächen betrachteten viele von ihnen die Liberalisierung des Versicherungssektors als Aufstiegschance. So gehörten von aktuell fünf Vorstandsmitgliedern der Reliance Life zwei zuvor der LIC an. Ein großer Teil des Topmanagements wurde mit höheren Lohnangeboten von der LIC abgeworben.

Mit dem Wissenstransfer von internationalen Versicherungen nach Indien, gestiegenen Werbeetats und einem größeren Angebot an Versicherungsarten stieg in kurzer Zeit die Versicherungsdichte an. Der neue Distributionsweg Bancassurance wuchs in kurzer Zeit zu einem bedeutenden Vertriebsweg. Die Versicherungsdichte stieg von 1990-91 von unter einem Prozent des BIP auf 4,0 Prozent 2007-08.¹⁷⁰

In den letzten Jahren hat auch die LIC an diesem wachsenden Markt partizipiert. Sie hat die Anregungen von internationalen Versicherungen und die Konkurrenz ihrer Mitbewerber dazu genutzt auch die eigene Unternehmensform weiterzuentwickeln. PCs sind selbstverständliche Arbeitsmittel, sie bietet auch Gesundheitsversicherung an, Bancassurance wurde integriert und auch das Internet wurde als Vertriebsweg erschlossen. So konnte sie durch ihr weiteres Wachstum trotz eines gesunkenen Marktanteils ihr Gesamtgeschäft deutlich erhöhen und ihre Stellung als mit Abstand größte Lebensversicherung Indiens behaupten.

¹⁷⁰ Panagariya (loc. cit.), S. 249, IRDA Annual Report 2007-8, S. 8.

Tabelle 35: Internationale Versicherer auf dem indischen Markt und ihre Joint-Venture-Partner (Stand 2010)

Name des indischen Lebensversicherungsunternehmens	Internationales Versicherungsunternehmen	Indischer Partner	Branchen und Geschäftsfelder in denen die indischen Partner hauptsächlich aktiv sind
AEGON Religare Life Insurance Company Ltd.	AEGON N.V. (Niederlande)	Religare Enterprises Ltd.; Bennett, Coleman & Co.	Finanzdienstleistungen; Medien
Aviva Life Insurance Company India Ltd.	Royal Bank of Scotland Group (Vereinigtes Königreich)	Punjab & Sind Bank; IndusInd Bank	Bankwesen
Bajaj Allianz Life Insurance Company Ltd.	Allianz SE (Deutschland)	Bajaj Auto	Automobile, Motorräder
Bharti AXA Life Insurance Company Ltd.	Axa S.A. (Frankreich)	Bharti Enterprises	U. a. Telekommunikation, Agrarwirtschaft, Finanzdienstleistungen
Birla Sun Life Insurance Company Ltd.	Sun Life Financial Inc. (Kanada)	Aditya Birla Group	U. a. Metallindustrie, Telekommunikation
Canara HSBC Oriental Bank of Commerce Life Insurance Company Ltd.	HSBC Holdings plc. (Vereinigtes Königreich)	Canara Bank; Oriental Bank of Commerce	Bankwesen
DLF Pramerica Life Insurance Co. Ltd.	Prudential plc (Vereinigtes Königreich)	DLF Ltd.	Immobilien
Future Generali India Life Insurance Company Ltd.	Assicurazioni Generali S.p.A. (Italien)	Future Group	Multi-Business, u. a. Immobilienentwicklung, Medien, Finanzdienstleistungen
HDFC Standard Life Ltd.	Standard Life (Vereinigtes Königreich)	HDFC Limited	Wohnbaufinanzierung
ICICI Prudential Life Insurance Company Ltd.	Prudential plc (Vereinigtes Königreich)	ICICI Bank	Bankwesen

Name des indischen Lebensversicherungsunternehmens	Internationales Versicherungsunternehmen	Indischer Partner	Branchen und Geschäftsfelder in denen die indischen Partner hauptsächlich aktiv sind
IDBI Federal Life Insurance Company Ltd.	Ageas Holding [ehemals Fortis] (Belgien)	IDBI Bank	Entwicklungs- und Geschäftsbank
IndiaFirst Life Insurance Company Ltd.	Legal & General Group plc. (Vereinigtes Königreich)	Bank of Baroda; Andhra Bank	Bankwesen
ING Vysya Life Insurance Company Ltd.	ING Groep (Niederlande)	Karur Vysya Bank Ltd.	Bankwesen
Kotak Mahindra Old Mutual Life Insurance Ltd.	Old Mutual plc. (Südafrika)	Kotak Mahindra Bank Ltd.	Bank- und Finanzdienstleistungen
Max New York Life Insurance Company Ltd.	New York Life International (Vereinigte Staaten)	Max India Ltd.	Multi-business, Dienstleistungen
MetLife India Insurance Company Ltd.	MetLife International Holdings, Inc. (Vereinigte Staaten)	The Jammu and Kashmir Bank; M. Pallonji & Co. Ltd.	Bankwesen, Elektrizität, Chemie, Düngemittel, Ölförderung
Reliance Life Insurance Company Ltd.	Keiner, auf der Suche nach einem internationalen Partner ¹⁷¹	Reliance - Anil Dhirubhai Ambani Group	U. a. Telekommunikation, Elektrizität
Sahara India Life Insurance Company Ltd.	Ohne ausländischen Partner	Sahara India Pariwar	U. a. Finanzen, Immobilien, Unterhaltungsindustrie
SBI Life Insurance Co. Ltd.	BNP Paribas Assurance (Frankreich)	State Bank of India	Bankwesen
Shriram Life Insurance Company Ltd.	Sanlam Life Insurance Ltd. (Südafrika)	Shriram Group	Finanzdienstleistungen

¹⁷¹ Reliance Life Insurance Eyeing An International Partner: <http://www.india-server.com/news/reliance-life-insurance-eyeing-an-13419.html> (Letzter Zugriff, 13. August 2010).

Name des indischen Lebensversicherungsunternehmens	Internationales Versicherungsunternehmen	Indischer Partner	Branchen und Geschäftsfelder in denen die indischen Partner hauptsächlich aktiv sind
Star Union Dai-ichi Life Insurance Co. Ltd.	The Dai-ichi Mutual Life Insurance Company (Japan)	Bank of India; Union Bank of India	Bankwesen
Tata AIG Life Insurance Company Ltd.	American International Group, Inc. (Vereinigte Staaten)	Tata Sons Ltd.	Diverse, u. a. Metallindustrie, Automobile, Telekommunikation, Software

Dritter Teil

Entwurf zu einer Typologie indischer Lebensversicherung

Versicherungsgeschichte und gesellschaftlicher Wandel

Die vorhergehende Untersuchung hat ein ganzes Bündel an Fragestellungen aufgeworfen, die die Notwendigkeit weitergehender Forschung nach sich ziehen. Es wurde festgestellt, dass die Lebensversicherung von einer unbedeutenden Branche in den großen Städten Indiens zu einer Dienstleistung für große Teile der Bevölkerung wurde, und schließlich in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts diese Branche zu einem großen Staatsunternehmen. Lebensversicherung war dabei nur ein Aspekt der gesellschaftlichen Vorgänge in Indien. Unabhängig von der politischen Ebene breitete sich die Moderne in Indien aus. Die Lebensversicherung als ein europäischer Kulturimport wandelte sich dabei von einer einfach strukturierten zu einer hochdifferenzierten Branche Mitte des 20. Jahrhunderts. Der Einfluss staatlicher Planung zeigte sich explizit, indem durch das Staatsunternehmen ein steter Druck zur Bürokratisierung bestand. Nimmt man Webers Bürokratisierungsthese von 1920,¹ so zeigt das Beispiel Indien, dass Bürokratisierung letztlich nicht nur in eine Richtung verlief. Die LIC als Unternehmen erzielte stärkeres wirtschaftliches Wachstum in dem Grad, in dem sie die Bürokratisierung zurückfuhr. Die wirtschaftsrational überlegene Unternehmensform setzte sich letztlich gegen die Bürokratisierung durch. Die Epochenwende 1991 kann auch über das Fallbeispiel Indien hinaus als ein *backlash* in der Bürokratisierung und Institutionalisierung von Wirtschaft, Verwaltung und Politik betrachtet werden. Es bedarf kulturvergleichender Forschung zur Dialektik von Bürokratisierungsprozessen und wirtschaftlicher Liberalisierung.

Konkret die indische Gesellschaft betreffend, ist die Lebensversicherungsgeschichte eine Parabel der Wirtschaftsgeschichte des Landes. An dieser modernen Branche wird deutlich, dass sich Indien – durchaus mit britischen Helfern – schon in der Zwischenkriegszeit weitgehend vom Vereinigten Königreich emanzipierte. Die sichtbarsten Vorgänge auf politischer Ebene, verbunden mit Namen wie Mahatma Gandhi, Archibald Wavell oder Winston Churchill, waren dabei nur Ausdruck öffentlichen Aushandelns gewandelter Beziehungen. Die ökonomische Selbständigkeit des Landes war 1938 schon weitgehend abgeschlossen. Nach der Unabhängigkeit wirkten dann erodierende Kräfte in viele Richtungen. Die Verstaatlichung der Lebensversicherung war auch Antwort auf die Diversität des Landes. Unter dem Dach

¹ Max Weber: Wirtschaft und Gesellschaft. Frankfurt a. M. 2005, S. 160ff.

der LIC wurden die verschiedenen Menschen des Landes integriert. Dieser Nebeneffekt der Verstaatlichung sollte aus der Sicht der Nationwerdung nicht unterbewertet werden.

Lebensversicherung ist sowohl Teil einer verflochtenen Wirtschaft, als auch prägnantes Beispiel für eine moderne Finanzinstitution. Sie ist, vereinfachend gesprochen, abhängig von den konjunkturellen Entwicklungen, zugleich aber besonders empfindlich gegenüber dem Mangel an gesellschaftlichen Einrichtungen. Neben Voraussetzungen wie Rechtssicherheit oder Währungsstabilität ist die interne Organisiertheit von Versicherung zentral für ihr Funktionieren. Verglichen mit anderen Branchen, wie zum Beispiel der Lebensmittelindustrie, ist Versicherung nicht alternativlos. Sie ist kein naheliegendes Bedürfnis. Der Konsum des Produkts Versicherungsschutz ist besonders anfällig. Dementsprechend lassen sich strukturelle Fehlentwicklungen in der Lebensversicherung besonders gut beobachten.

Kontinuität und Wandel

Weder im Jahr 1947, noch im Jahr 1956 kam es zu einem Bruch im Versicherungsgeschäft. In beiden Jahren hatte das Neugeschäft der Lebensversicherung zwar jeweils einen Einschnitt im zweistelligen Prozentbereich zu verzeichnen, konnte sich jedoch beide Male kurz darauf wieder erholen. Sowohl was die Beschäftigten, als auch was die Geschäftsmethode betraf, wurde die Lebensversicherung von diesen äußeren Einwirkungen kaum beschädigt. Mit der Aufteilung des Landes 1947 mussten die Versicherungen des Punjab zwar ihren Hauptsitz wechseln, konnten dann aber im neuen Hauptsitz mit einem nahezu unveränderten Personalbestand ihre Tätigkeit fortsetzen. Auch die Verstaatlichung 1956 war in dieser Hinsicht keine Zäsur, das gesamte Personal wurde übernommen. Durch die Orientierung an den Geschäftspraktiken der großen verstaatlichten Versicherungen änderte sich für die meisten Angestellten ihre berufliche Tätigkeit 1956 kaum. Auch für die heutige Zeit ist kein Bruch zu erkennen. Zwar konnten 2001 wieder private Versicherungen in den Markt eintreten, aber die LIC blieb zunächst dominant. Auch dort, wo private Versicherungen erhebliche Marktanteile eroberten, waren es vor allem ehemalige LIC-Angestellte, die für diese privaten Lebensversicherungen arbeiteten. So sind die ausländischen Versicherungen, die in Joint-Ventures in den indischen Markt eingetreten

sind – allein schon wegen der Personalkosten – nur mit einem kleinen Anteil ausländischer Angestellter vor Ort. Die Versicherung ist also weitgehend kontinuierlich betrieben worden. Die verschiedenen zeitlichen Abschnitte hatten aber veränderte Handlungsparameter zur Folge.

Die Verstaatlichung führte zu einer Verknöcherung der Verwaltungsstruktur, die bis heute nicht gänzlich aufgebrochen ist. Die ersten Ansätze, diese Versteifung des Verwaltungsapparats zu bekämpfen, wurden schon 1970 in der Ära Pai konzipiert. Unabhängig von der formalen organisatorischen Struktur wandelte sich die soziale Realität des Versicherungsmitarbeiters nur langsam. Dabei bedeutete die Liberalisierung nicht unbedingt eine Verschlechterung der Situation der Versicherungsangestellten. Einige sahen sie als eine Chance für sich persönlich bessere Verträge auszuhandeln. Diese Option hat dabei aber nicht die gewerkschaftliche Vertretung abgelöst. Die Versicherungsgewerkschaften existierten fort und artikulieren die Interessen ihrer Mitglieder. Sie verloren eben nur gegenüber der Vertretung individueller Interessen an Gewicht. Die Versicherungsangestellten erhielten Möglichkeiten sich individuell besser zu stellen, weil der Markt seit der Liberalisierung enorm wuchs. Die Vorhersage Pais, dass durch Wachstum höhere Löhne bezahlt werden könnten, ist so drei Jahrzehnte später in Indien real geworden: Heutige Angestellte in der indischen Lebensversicherung können ohne Einschränkung als Liberalisierungs- und Globalisierungsgewinner bezeichnet werden.

Auch was die räumliche Verortung der indischen Lebensversicherung betrifft, kam es im Laufe der Zeit nur zu kleinen Veränderungen. Von den ersten Anfängen indischer Lebensversicherung bis heute ist Bombay das Zentrum der indischen Lebensversicherung. Die Gebäude, die die LIC 1956 von den privaten Versicherungen übernahm, sind zumeist nach wie vor in ihrem Besitz und dienen in der Regel als Zonen-, Divisions- oder Filialbüros.

Anders sieht es aus, wenn die Entwicklungslinien der Geschäftsmethode, die Höhe der Gehälter oder die öffentliche Diskussion über Versicherung in den Fokus der Betrachtung genommen werden. Nimmt man sie zur Grundlage, dann war das Jahr 1956 eine Zäsur. Genauso bedeuteten die Liberalisierung der Versicherung ab 1993 und der Markteintritt neuer Gesellschaften 2001 Einschnitte für die indische Lebensversicherung. Mit der Verstaatlichung 1956 verwaiste eine zentrale Kampfarena der indischen Wirtschaft. Hatten die privaten Versicherungen sich bis 1956 einen

eskalierenden Kampf um Neugeschäft geliefert, der in der Presse von Schmähklatsch begleitet wurde, wurde dieses Feld schlagartig zu einem Arkanum. Sowohl was die öffentliche Berichterstattung über Lebensversicherung, als auch was die Vorwürfe gegen Akteure betraf, wandelte sich die Lebensversicherung von einer virulenten Branche zu einem arkanoiden Staatskonzern. Die Verstaatlichung 1956 hatte zumindest den funktionalen Zweck, dass ein Bereich öffentlicher Empörung befriedet wurde. Dies war ein Vorteil, der nicht unterschätzt werden sollte. Statt zahlreicher Diskutanten, die mit Horrorszenarien aufwarteten, herrschte in dem Bereich Ruhe. Die junge Nation erhielt statt einer pluralistischen Branche mit erodierenden Tendenzen ein geeintes, landesweites Unternehmen. Nicht zuletzt bedeutete die Gründung der LIC auch die Ausweitung der Staatsquote in Indien: Die ansonsten häufig ohnmächtige Regierung in Delhi erhielt nun die gesamte Kontrolle über diese Branche. Im Prozess der Nationwerdung Indiens war dies ein Trumpf, mit dem sie reüssieren konnte.

Für die Versicherten brachte die Verstaatlichung ebenfalls einen großen Vorteil: Rechtssicherheit. Es gab bis dahin zwar Gesetze nach denen die Versicherungsunternehmen durch den Versicherungsinspektor überwacht wurden, jedoch war die Umsetzung zu lückenhaft um Missbrauch zu verhindern. Mit der Verstaatlichung erhielten die Versicherungsnehmer ein großes Staatsunternehmen, das sich für sie verantwortlich zeigte. Der Rechtsweg blieb davon unberührt. Anstelle aufwendiger Detailprozesse um die Auszahlung der Policen gab das bürokratische Potential der LIC den Versicherten eine höhere Sicherheit, dass sie auch zu ihrem Recht kamen. Die LIC agierte in den Geschäftsabläufen mehr wie eine Behörde, als wie ein Unternehmer, der auf sein eigenes Geld achten muss. Durch die Verstaatlichung konnte auf den dringend notwendigen und kostspieligen Ausbau der Versicherungskontrolle verzichtet werden und Konflikte, die sonst das judikative System der jungen Republik belastet hätten, wurden im Unternehmen weitgehend internalisiert. Dieser Transaktionskostenvorteil sollte nicht unterschätzt werden.

Dem gegenüber stand ein Verlust an Rationalität in den Abläufen der LIC. Das Unternehmen war 1956 innerhalb weniger Monate geschaffen worden. In dieser Zeit ging es vornehmlich darum, einen Überblick über das Unternehmen zu erhalten und die verschiedenen Vorgänge landesweit zu integrieren. Daraus resultierten in der Verwaltung Eins-über-eins-Hierarchien. Sowohl auf Ebene des Zentralsitzes, der Zonen und der Divisionen verrichteten Mitarbeiter die gleichen Arbeiten, wie auf einer

untergeordneten Ebene. Diese Form der Organisation war nicht wirtschaftsrational. Zudem hatten die einzelnen Filialen der LIC eine recht weitgehende Autonomie in der Gestaltung des Tagesgeschäfts. Auch dies entsprach einer Notwendigkeit des neu geschaffenen Staatsunternehmens. Was direkt nach der Verstaatlichung richtig erschienen haben mag, verlor im Laufe der Zeit seine Berechtigung. Die Verwaltungsebenen wurden nicht rationalisiert, sondern im Gegenteil wurden die einfachen Verwaltungsstellen ausgebaut und die Stellen für Spezialisten tendenziell abgebaut. Dabei scheint das Prinzip *major pro toto* vorgeherrscht zu haben: Von der Verstaatlichung bis 1970 kam es zu keinen Reformen, weder in der Verwaltung, noch in den Filialen. Es gab im Unternehmen zu wenig Wandel. Diese Versäumnisse sind nur durch die Verstaatlichung zu erklären, widersprachen sie doch dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Viele Empfehlungen, die bereits in der Diskussion zur Verstaatlichung ausgesprochen wurden, blieben bis in die 1980er Jahre unberücksichtigt. So fand zum Beispiel lange Zeit keine effektive Fortbildung der Mitarbeiter statt. Der einzige Parameter, den Erfolg einzelner Verwaltungseinheiten zu messen, war das Neugeschäft. Statt die einzelnen Mitarbeiter näher an das Unternehmen zu binden, wurde es ihnen selbst überlassen, wie sie für die LIC warben. Dies hatte vor allem bei kleinen Niederlassungen den Nachteil, dass sie vermeintlich viel Neugeschäft abschlossen, das dann aber nur *pro forma* war. Ein großer Teil der Verwaltungsressourcen der LIC wurde dadurch gebunden. Dies widersprach jeder ökonomischen Rationalität. Der Informationsverlust vom einzelnen Versicherungsvertreter über die Filiale, Division und Zone bis hin zum Hauptsitz war beträchtlich. Durch die Reduktion der Kommunikation auf wenige Kennzahlen standen den vorgesetzten Verwaltungsebenen zu wenige Informationen zur Verfügung um Fehlentwicklungen in den Filialen zu erkennen und anzumahnen. Solange die wenigen Parameter zutrafen, wurde von der oberen Ebene nicht interveniert.

Dieser Mangel an Rationalität ging bis in die 1970er Jahre einher mit einem weitgehenden Verzicht auf vorausschauender Planung in der Unternehmensstruktur. Zwar wurden in der LIC analog zu den Fünf-Jahres-Plänen der Regierung eigene Fünf-Jahres-Pläne aufgestellt, diese konzentrierten sich jedoch mehr auf äußere Phänomene, wie das künftig abzuschließende Neugeschäft und die Mitarbeiter- und Filialzahl. Eine Revision der Unternehmensstruktur fand bis zu Dayals Reformvorhaben 1981 nicht statt. Sowohl was die organisatorischen Ebenen, als auch deren Verhältnis zueinander

beträf, blieb die LIC bis in die 1980er Jahre in ihrer Gründungsform bestehen. Dieses Beharren auf einer nur provisorisch geschaffenen Unternehmensform führte zu einem Wandel der Verhältnisse der Akteure im Unternehmen zu einander. Die LIC schien nur nach außen als einheitliches Gebilde, innen entwickelten die einzelnen Ebenen ein beträchtliches Maß an Autonomie. Der Hauptsitz musste stetig darauf drängen, dass zumindest die allgemeinsten Standards, wie die alleinige Verwendung offizieller Logos und die Befolgung der Prämiensätze für die Vertreter, eingehalten wurden.² Es entwickelte sich eine weiter fortschreitende Selbständigkeit der einzelnen Niederlassungen vor Ort, die erst mit den Dayal-Reformen in den 1980er Jahren wieder eingedämmt wurde.

Die Anlagepolitik der indischen Lebensversicherung verlief sowohl vor als auch nach der Verstaatlichung weitgehend kontinuierlich. Zur Zeit des Zweiten Weltkrieges gab es in diesem Bereich die Besonderheit, dass durch besondere fiskalische Maßnahmen der Regierung der Anteil Staatlicher Sicherheiten weit überdurchschnittlich anstieg. Nach der Verstaatlichung entwickelte sich der Anteil dieser Papiere wieder zurück. Das lag aber weniger an einem Abbau der LIC-Investments in staatlichen Aktivitäten, als daran, dass die LIC bewusst so agierte, wie aus ihrer Sicht der Staat investiert hätte. Einen wenn auch kleinen Teil ihrer Anlagen deponierte sie bewusst für soziale Ziele. Dies widersprach zumindest teilweise den ihr vorgegebenen Grundsätzen zur Kapitalanlage. Weitgehend neu nach der Verstaatlichung war ab 1961 die Investition in den Hausbau. Diese erfolgte nicht aus Eigeninitiative des Unternehmens heraus, sondern aufgrund der Forderung der Politik. Wie selbstverständlich investierte die LIC gemeinsam mit Entwicklungshilfeorganisationen in Wohnbaugesellschaften. Die von ihr vergebenen Kredite wurden nicht gesondert vom Staat subventioniert, so dass die unternehmerischen Risiken dieser Form von Geldinvestitionen allein zu Lasten der Versicherungsnehmer gingen. So sinnvoll Investitionen in Immobilien in Entwicklungsländern sein können, so sind doch Zweifel an den hier getätigten Investitionen berechtigt. Sie vernachlässigten letztlich das Profitstreben, dem es im Sinne der Versicherungsnehmer bedurft hätte. Abgesehen von dieser Besonderheit verlief die Kapitalanlage über den gesamten betrachteten Zeitraum erstaunlich gleichförmig. In erster Linie waren die Investments der Lebensversicherung an den Möglichkeiten ihrer Zeit orientiert. So vergrößerte sich der Anteil der Aktien im Portfolio während der Verstaatlichung, was

² Siehe bezüglich der Logos Yogakshema-Magazin Juli 2007.

vermutlich hauptsächlich an dem gestiegenen Handelsvolumen der Aktienmärkte lag. Auch die sicheren Kapitalanlagen wanderten von Staatlichen Sicherheiten partiell in Sicherheiten der Bundesstaaten, die nach der Unabhängigkeit diese Möglichkeiten eröffneten. Angesichts ihrer Größe fiel es der LIC schwer, ihre Aktienbeteiligungen angemessen über die börsennotierten Gesellschaften zu verteilen. Doch trotz kritischer Betrachtung der konkreten Gestaltung der Kapitalanlage der LIC kann bei der generellen Entwicklungslinie der Investments keine strukturelle Diskontinuität festgestellt werden.

Über die Versicherten

Für den gesamten untersuchten Zeitraum 1874 bis 1988 ist nur wenig über die Personen bekannt, die sich versichern ließen. Wer sie waren, welches die Gründe für den Abschluss einer Police waren, in welchem Milieu sie lebten, all dies wurde bislang kaum erforscht. Neben der einen Studie der NCAER gibt es nur Anmerkungen und Mutmaßungen der Versicherungen darüber, wer denn ihre Kunden waren.

Aus diesen Informationen lässt sich das Folgende rekonstruieren: Lebensversicherung ist nach wie vor eine zumeist urbane Dienstleistung. Die Versicherungsnehmer sind heute vor allem Angestellte mit regelmäßigem Einkommen. Dagegen war die Lebensversicherung im 19. Jahrhundert in erster Linie eine Dienstleistung für Staatsbedienstete, Juristen und Händler. Diese drei Gruppen versichern sich zwar noch heute, bilden aber in der Gesamtzahl der Versicherten nur noch eine Randgruppe. In den 1920er und verstärkt in den 1930er Jahren erlebte die Lebensversicherung eine erhebliche Ausweitung. Vieles deutet darauf hin, dass es in dieser Phase eine zunehmende Verbreitung in die urbanen Arbeiterklassen gab. In den Großstädten Indiens entwickelte sich zu dieser Zeit eine gewerkschaftlich organisierte Arbeiterbewegung, die kontinuierliche Lohnzahlungen erkämpfte. Die Namen vieler Versicherungsneugründungen deuten darauf hin, dass sich die Versicherung in dieser Zeit in diesem sozialen Milieu etablierte.

Darüber hinaus eröffneten die großen Versicherungen nun auch Filialen in etwas kleineren Städten. Obwohl der Kern des Lebensversicherungsgeschäfts in den 1930er

Jahren in den Großstädten verblieb, so war in einer Vielzahl weiterer Orte ebenfalls eine urbane Oberschicht vorhanden, so dass die Gründung von Niederlassungen rentabel erschien. Vermutlich kam es auch dort zunächst zu einer Verbreitung der Versicherung bei Staatsbediensteten, Händlern und Juristen, dem dann sukzessive die Ausweitung in das Arbeitermilieu folgte. Wenn der Darstellung der Geschichte der Canary Mutual gefolgt wird,³ kam es, wenn erst einmal eine solche Filiale existierte, zu einem niedrigpreisigen Massengeschäft bei den Arbeitern, das nicht viel Gewinn abwarf, aber aufgrund des Volumens von den Unternehmen mitgenommen wurde.

Diese Entwicklung setzte sich in den 1940er Jahren fort. In der indischen Republik kam es zu einem Wandel dahingehend, dass immer größere Teile der indischen Bevölkerung ein festes Einkommen bezogen. Zahlreiche weitere Beschäftigte in der Industrie konnten so versichert werden. Das rapide Wachstum des Neugeschäfts in dieser Phase lag vermutlich auch an der politischen Emanzipation Indiens. Die neue sozialistische Regierung stärkte Gewerkschaftsrechte und die Arbeitsplatzsicherheit. Dadurch wurde für größere Teile der Bevölkerung eine Versicherung interessant.

Dieser Personenbestand blieb auch im Kern die Zielgruppe der Lebensversicherung nach der Verstaatlichung. Die angestrebte Ausweitung der Lebensversicherung auch auf agrarische Klassen fand nie statt. Mit dem Wachstum der Dienstleistungsberufe in den urbanen Zentren wurden auch diese Arbeitnehmer zu einem bedeutenden Teil der Versicherungsnehmer. Es sind also vor allem diese zwei Gruppen auf denen das Neugeschäft der LIC in den 1970er und 1980er Jahren beruhte. Einerseits Angestellte in Dienstleistungsberufen und andererseits Arbeiter mit festem Einkommen, wobei bei Letzteren zu großen Teilen das Gruppenversicherungsgeschäft zum Tragen kam.

Mit dem Wirtschaftsaufschwung Anfang der 1980er Jahre setzte ein massiver Anstieg des Neugeschäfts der LIC ein. Die sogenannte ‚neue Mittelklasse‘, jene Sozialschicht nicht mittelmäßig, sondern weit überdurchschnittlich verdienender Arbeitnehmer in Dienstleistungsberufen, wurde zu einer zentralen Gruppe unter den LIC-Versicherten. Attraktivere Konditionen des Unternehmens führten zudem zu einer Ausweitung des Versicherungsgeschäfts auf weitere Schichten der Gesellschaft, die die Werte dieser sozial dominierenden Klasse imitierten. Somit war die LIC als Unternehmen auf Grundlage des gewachsenen Neugeschäfts in der Lage weitere Teile der Bevölkerung durch neue Versicherungsarten anzusprechen. Die bisherigen Sparmotive wurden

³ Selden Menefee: *The Pais of Manipal*. Bombay 1969, S. 41.

sukzessive durch ein Risikoabsicherungsmotiv ergänzt. In der Selbstwahrnehmung der Versicherten wurde es zunehmend wichtiger Hinterbliebene im Todesfall zu versichern. So deuten die Angaben der NCAER darauf hin, dass die begünstigten Hinterbliebenen in erster Linie nicht die Witwen, sondern die Kinder sein sollten. In der Wertevorstellung der neuen Mittelklasse wurde die Ausbildung der Kinder zu einem übergeordneten Vorsorgemotiv.⁴

Auswirkungen der Verstaatlichung auf das Lebensversicherungsgeschäft

Die Verstaatlichung der Lebensversicherung hatte vor allem vier entscheidende Nachteile:

1. Das Fehlen jeder Marktinformation

Es kam durch das Monopol weder zu einer Verschiebung von Marktanteilen zwischen Gesellschaften noch zu einer Konkurrenzsituation. Jeder arbeitete innerhalb des Staatsunternehmens vor sich hin. Die Beobachtung des Marktes, um das eigene Abschneiden im Vergleich mit anderen Unternehmen derselben Branche wahrzunehmen, fiel weg. Dies hatte zur Folge, dass die Versicherungskonditionen ohne Rückmeldung festgelegt wurden und dass keine adäquate Einschätzung des Erfolgs der einzelnen Niederlassungen erfolgte.

2. Die Kapitalanlagen in sozial erwünschte Investments

Kapitalanlagen wurden nicht nach wirtschaftsrationalen Erwägungen getätigt, sondern anhand polyvalenter Strukturen. Neben durchaus wirtschaftsrationalen Ansätzen zählten dazu die regionale Verteilung, die soziale Erwünschtheit und – überbetont – auch die Sicherheit der Anlagen. Der soziale Wohnungsbau in den Vororten der Großstädte ist dabei das sichtbarste Relikt dieser Investitionsstruktur der LIC. Ein Großteil der Betonbauten geht auf die

⁴ Dies mag neben der kulturell eigenen Wahrnehmung der Paarbeziehung zwischen Mann und Frau auch zentral mit der Lebensform der meisten Inder zusammenhängen. Während in der Industrialisierung Europas der Mehrgenerationenhaushalt unüblich wurde, leben selbst wohlhabende Familien Indiens als große Versorgungsgemeinschaft zusammen. Die Absicherung einer einzelnen Person tritt in diesem Rahmen hinter den materiellen Weiterbestand der Familie zurück. Nicht ein Partner sollte abgesichert werden, sondern die Kontingenz des Familienverbandes. Die Ausbildungsabsicherung rückt deshalb als Sparmotiv vor die materielle Versorgung. (Zum Zusammenleben wohlhabender indischer Familien K. L. Sharma: *Indian Social Structure and Change*. Jaipur et al. 2007, S. 154-157 (S. 155: „Large joint families are more prevalent in urban than rural areas“).)

Kapitalanlage der LIC zurück. In die Förderung der Industrie wurde dagegen zu wenig investiert, es wurde durch die Kapitalanlagen zu wenig wirtschaftliches Wachstum gefördert.

3. Der massive Anstieg der Gehaltsforderungen der Angestellten

Aus Sicht der Versicherungsangestellten stellte die Verstaatlichung ein Ereignis aus dem sie ihren eigenen ökonomischen Vorteil ziehen wollten. Den übermäßigen Forderungen musste gleich am Anfang der Unternehmensexistenz durch eine radikale Gesetzesänderung Einhalt geboten werden. Aber auch so war die Verstaatlichung eine einzige Habituation immer höherer Gehälter. Letztlich standen diese in keinem rationalen Verhältnis mehr zur Produktivität.

4. Ein gewaltiger Rückstand in der Versicherungstechnik

Durch den mangelnden Wettbewerbsdruck war die LIC weder innovativ, noch reagierte sie auf veränderte Parameter der Versicherungstechnik. Dies zeigt sich in allen Bereichen, besonders deutlich dort, wo erhebliche Fortschritte im Versicherungswesen erzielt wurden. So waren noch Ende der 1970er Jahre Adremamaschinen aus den 1920er Jahren in der LIC im Einsatz, die Ära der Großrechner ging fast vollkommen an der LIC vorbei. Auch die Versicherungsarten blieben bei der LIC auf grundlegende Typen beschränkt. So hat sie erst 2008 das Geschäft mit der Gesundheitsversicherung aufgenommen. Bei der aktuarischen Kalkulation wurden Risikoaufschläge nicht angemessen in der Berechnung berücksichtigt. Durch diesen Rückstand blieben die Verwaltungsausgaben unnötig hoch und Lebensversicherung war für viele potentielle Kunden wenig attraktiv.

Aus der ineffektiven Kapitalanlage und den hohen Aufwendungen für die Gehälter ergab sich eine Schwäche der Lebensversicherung im Vergleich mit anderen Finanzdienstleistern. Es gelang der LIC nicht voll konkurrenzfähig mit den Geschäftsbanken zu sein. Dies hatte massive Folgen für den Erfolg der Erlebensversicherung. War diese Kapitalanlageform vor der Verstaatlichung sehr beliebt, verringerte sich ihr Anteil unter der Ägide der LIC. Es war für die Sparer nicht plausibel Geld in eine Police zu investieren, die eine Auszahlung nur im Erlebensfall vorsah und weniger Rendite versprach als ein Bankdepot. Dagegen war die Auszahlungswahrscheinlichkeit in der

Risikolebensversicherung nicht so offensichtlich, so dass sie sukzessive an Anteil gewann. Erst mit dem Money-back-Schema ergab sich ein Ausweg aus dem Dilemma. Die Versicherungsnehmer profitierten von diesem Schema rein monetär nicht stärker als von einer Risikolebensversicherung, konnten sie aber nicht überblicken.

Diesen Nachteilen standen drei große Vorteile der Verstaatlichung gegenüber:

1. Rechtssicherheit

Innerhalb der LIC gab es klare Richtlinien, wann eine Police ausbezahlt werden musste. Unabhängig von der Verstaatlichung blieb den Versicherten die Möglichkeit vor Gericht gegen die LIC zu klagen. Andererseits nahmen nun auch die Fälle von Versicherungsbetrug ab. Dadurch, dass es nur dieses eine Unternehmen gab, waren die Möglichkeiten des Betrugs begrenzt und fielen schneller auf.

2. Die Beendigung der schlechten Presse und des Schmähkletsches

Vor der Verstaatlichung hatte es zwischen den privaten Konkurrenzunternehmen viel schlechte Presse gegeben. Die Aufwendungen der privaten Unternehmen um auf sich aufmerksam zu machen und die Konkurrenz in ein schlechtes Licht zu setzen, hatten viele Ressourcen gebunden. Mit der Verstaatlichung 1956 hörte diese schlechte Presse auf, Versicherung wurde nur noch positiv beworben.

3. Die Eliminierung aller unprofessionell agierenden kleinen Versicherungsgesellschaften auf einen Schlag

Nur 61 von 256 zugelassenen Lebensversicherungsgesellschaften hatten im Jahr vor der Verstaatlichung ein vierstelliges Neugeschäft gezeichnet.⁵ Eigene aktuarische Abteilungen leisteten sich nur die größten Versicherungen. Die Mehrzahl der Versicherungsunternehmen agierte also auf unprofessioneller Geschäftsbasis. Auch wenn sich das Neugeschäft auf die größten zwanzig Versicherungsgesellschaften konzentrierte, war diese Vielzahl an Gesellschaften schwer zu kontrollieren und für die Versicherungsnehmer schlecht einzuschätzen. Diese Unübersichtlichkeit wurde durch die Verstaatlichung beendet. Durch die LIC wurde die Wahrung professioneller Mindeststandards sichergestellt.

⁵ Indian Insurance Yearbook 1954.

Diese Vorteile durch die Verstaatlichung überwogen auf kurze Zeit. Auf lange Sicht wirkten sich die strukturellen Nachteile schwerwiegender als diese Vorteile aus, was sich auch daran zeigt, dass das Management der LIC letztlich konstruktiv an der Beendigung ihrer Monopolstellung mitarbeitete.

Vertriebsstruktur

Die indischen Lebensversicherungen unterschieden sich deutlich von anderen Formen britischen Handels in Indien. Während die Managing Agencys oder Agency Houses vor allem Dienstleister waren, die britisches Kapital dezentralisiert verteilten und Gewinne einstrichen, emanzipierten sich die nach britischem Vorbild entstandenen Versicherungen hiervon. Der Einfluss der Schotten sollte in diesem Zusammenhang nicht unterschätzt werden. Sie agierten gleichberechtigt mit ihren indischen Geschäftspartnern. Die Filialgründungen der Jahrhundertwende vom 19. zum 20. Jahrhundert deuten darauf hin, dass von Anfang an Versicherung seriös verkauft werden sollte. Nicht mehr die Beliebigkeit im Engagement dominierte, sondern manifeste Präsenz des jeweiligen Versicherungsunternehmens durch eine eigene Filiale. Die Vertreter waren dabei der jeweiligen Filiale zugeordnet. Diese Ordnung wurde nach der Verstaatlichung zunächst beibehalten, wandelte sich dann aber im Angesicht der anderen Anreize und Kontrollen durch die LIC. Es entstand – auch durch Unterlassung der Unternehmensführung – eine Distanz zwischen den Mitarbeitern und den Vertretern. Die LIC-Büros wurden zu beinahe omnipräsenten quasi-amtlichen Einrichtungen. Jeder mittelgroße und größere Ort erhielt im Laufe der Zeit sein eigenes LIC-Büro in dem dann die Angestellten vor Ort auf Neukunden warteten. Ein Vergleich zum Sparen über die Postfilialen ergibt sich dabei. Die verschiedenen LIC-Filialen konnten nicht in selbem Maße den Erwartungen der Sparer gerecht werden. Denn die Kundenfrequenz bei der Versicherung war sehr gering. Außerdem versäumte es die LIC-Führung komplementär sinnvolle Dienstleistungen in ihren Filialen anzubieten. Es mangelte also für die Bevölkerung an Anreizen überhaupt eine LIC-Filiale zu betreten. In der Folge

waren es vor allem die Vertreter, die den größten Teil des Neugeschäfts abschlossen und nicht die Filialen. Dieser Unterschied zwischen dem Anspruch des Unternehmens über die Filialen zu agieren und faktischer Angewiesenheit auf die Vertreter führte zu zahlreichen Abschlüssen schlechten Geschäfts. Die Vertreter waren in der Regel am Umsatz und nicht an der Qualität des Geschäfts interessiert. Da sie von Informationen weitgehend abgeschnitten und ihre Provisionen nicht besonders hoch waren, verschlechterte sich bis Anfang der 1970er Jahre die Qualität des Geschäfts immer weiter, bis endlich eine symbolische Aufwertung der Vertreter erfolgte.

Britische Versicherung und Amerikanisierung

Als ehemalige britische Kolonie ist Indien bis heute legislativ und administrativ stark britisch geprägt. Im Bereich der Versicherung erfolgte auch zunächst die Orientierung am kolonialen Mutterland. Bereits im 19. Jahrhundert zeichneten sich dabei zwei Pfade ab, die Versicherung in Indien einschlug. Erstens die Sachversicherung und Lebensversicherung für Briten und zweitens die Lebensversicherung der Inder. Die Sachversicherung für Inder war wenig ausgeprägt. Während sich die Sachversicherung stark am britischen Vorbild orientierte und durch britische Gesellschaften geprägt war, war die Lebensversicherung für Inder nur anfangs britischer Natur. Bereits um die Jahrhundertwende vom 19. zum 20. Jahrhundert kam es zu ersten Annäherungen der indischen Lebensversicherungsunternehmen an die amerikanischen Unternehmen, wie die Teilnahme an Sitzungen in New York zeigt. In der Zwischenkriegszeit lässt sich dann eine bewusste Orientierung nach Großbritannien nicht mehr nachweisen. Im Gegenteil es entstanden erste Kontakte zur Schweizerischen Rück. Aus der konzertierten Wettbewerbssituation im Markt zwischen indischen Gesellschaften entstand bald eine Dependenz der Unternehmen voneinander. In einem permanenten Kampf um Neugeschäft durchdachten die Gesellschaften ihre Geschäftspraktiken immer weiter. Indische Lebensversicherungsgesellschaften entwickelten eine gewisse Innovationsfreude. Letztlich blieb es bei Ansätzen wie der Gründung der ILAOA und Bemühungen um eine selbständige, wenn auch letztlich erfolglose Ausbildung von Versicherungsexperten.

Eine Abgrenzung von der britischen Art Versicherung zu begreifen, war 1938 die legislative Anerkennung einer eigenen indischen Geschäftspraxis der Versicherung. Das Versicherungsgesetz dieses Jahres enthielt viele Ansätze, die bei den britischen Gesellschaften auf Ablehnung stießen. Dieses indischen Verhältnissen angepasste Gesetz hatte damit einen *status quo* erfasst, der die Besonderheiten eines indischen Lebensversicherungsmarktes aufgriff. Zahlreiche Gesetzesänderungen der folgenden Jahre zeigen, dass die indische Versicherung in einem Prozess begriffen war. Die Geschäftsmethoden änderten sich in Details beinahe jedes Jahr. Dabei waren gerade die Aushandlungsprozesse zwischen den verschiedenen Gesellschaften um das Neugeschäft ein Kern der Konfrontation. Während sich Kapitalanlage und Aktuarswesen der indischen Lebensversicherungsgesellschaften geradezu im Gleichklang weiterentwickelten, führte der Kampf um Vertreter und Rabatte und somit letztlich um Marktanteile zu immer neuen Ausprägungen. Diese unterschiedlichen Geschäftsmethoden griffen Anregungen schweizer, deutscher und auch amerikanischer Versicherungen auf.

Auch der Versicherungsinspektor hatte keinen Überblick über die verschiedenen Arten wie Lebensversicherung in Indien betrieben wurde. Die verspätete Veröffentlichung des Versicherungsjahrbuchs war regelmäßig Grund zur Klage, und der Dalmiaskandal zeigt eindrucksvoll, dass es Jahre dauerte, bis dieser gravierende Missstand aufgedeckt wurde. Zumindest diese Lücke zwischen Anspruch des Gesetzes und Versagen der Versicherungsaufsicht konnte die Verstaatlichung schließen, zumindest so weit, dass die interne Revision der LIC ein massives Fehlverhalten rechtzeitig aufgedeckt hätte.

Mit der Unabhängigkeit 1947 setzte in Indien eine bewusste kulturelle Dekolonisierung ein. Britische Kultur und britische Werte wurden bewusst abgelehnt. Hatten die indischen Versicherungsgesellschaften noch einen britischen Kern in sich, verleugneten sie ihn spätestens jetzt. Als Geschäftsführer amtierten in dieser Phase nur noch Inder. Verstärkt expandierten die indischen Gesellschaften ins Ausland und es kam zur Gründung von Filialniederlassungen in Ostafrika, Singapur, sowie auf Mauritius und den Fiji-Inseln. Diese kurze Phase des Exports indischer Versicherung wurde mit der Verstaatlichung jäh beendet.

Nach dem Zweiten Weltkrieg erfolgte zwar keine explizite, aber eine implizite Amerikanisierung. Die indischen Versicherungsunternehmen orientierten sich in ihrer

Lösungssuche stärker an den Vereinigten Staaten, als an Großbritannien. Nicht allein weil die Vereinigten Staaten als wirtschaftlich dominante Macht aus dem Zweiten Weltkrieg hervorgegangen waren, sondern weil die Orientierung an Großbritannien außer Frage stand. Die Jahre nach der Verstaatlichung waren dann geprägt von einer verstärkten Betonung einer indischen Tradition. Die Erfindung einer indischen Versicherungstradition, die in dieser Zeit stattfand, ist dabei in den größeren postkolonialen Kontext⁶ einzuordnen. Wie auch in anderen Bereichen der Gesellschaft wurde nach einer indischen Vergangenheit gesucht, unabhängig davon ob diese Tradition vorhanden war. In der Versicherung wurden vor allem zwei Narrative geprägt. Einerseits die Verklärung der Versicherungsgeschichte als eine Geschichte indischer Patrioten, andererseits die Rekonstruktion einer vermeintlich Jahrhunderte alten Versicherungsvergangenheit. Sichtbarster Ausdruck dieser Bewegung war der Begriff ‚Yogakshema‘, ein Terminus, der für soziale Absicherung in der Rig-Veda verwendet wurde.⁷

Spätestens bei den Reformen der 1970er Jahre erfolgte dann erneut eine faktische Orientierung an den Vereinigten Staaten. Legislativ war Indien bereits durch das immer noch in Kraft befindliche Versicherungsgesetz von 1938 mit seinen starken Auflagen eher an den Vereinigten Staaten als an Großbritannien orientiert. In den 1970er Jahren verdrängten die Vereinigten Staaten, auch durch Entwicklungshilfen vor allem privater Stiftungen, Großbritannien als stärksten Bezugspunkt Indiens in der westlichen Hemisphäre.

Zu diesem Zeitpunkt hatten die Vereinigten Staaten Großbritannien bezüglich des Prämienvolumens als Versicherungsmarkt weit hinter sich gelassen. Mit der Computerisierung und der Einführung amerikanischer Managementprinzipien ab Anfang der 1980er Jahre fand auch die Modernisierung des Monolithen LIC statt. Er transformierte sich von einem rein autochonen Unternehmen hin zu einer gegenüber Veränderungen von außen offenen Organisation. Bemerkenswerterweise war es weder die Unternehmensleitung, die diesen Prozess initiierte, noch die Basis. Es waren junge Manager im Zentrum des Unternehmens, die sich gegenüber den kulturellen Einflüssen aufgeschlossen zeigten.

⁶ Vgl. hierzu kulturwissenschaftlich Homi K. Bhabha: Introduction: narrating the nation. In: Ders. (Hrsg.): *Nation and Narration*. London 1990, S. 1-7.

⁷ Vgl. hierzu insbesondere Narmada Agarwal: ‚Yogakshema‘ in Ancient Indian Thought. In: S. R. Bhawe (Hrsg.): *Saga of Security. Story of Indian Life Insurance 1870-1970*. Bombay 1970, S. 333-335.

Der Weg, den die LIC in Richtung Amerikanisierung einschlug, war dabei gewissermaßen dem Amerikanisierungsprozess in Deutschland gegenläufig. Während es in deutschen Unternehmen zu der Zeit geradezu als modern galt, amerikanische Methoden zu übernehmen, wurde in der LIC die amerikanische Herkunft moderner Geschäftspraktiken verleugnet. Es bedurfte des Katalysators einer indischen Forschergruppe, die die neuen amerikanischen Methoden übernahm. Personalcomputer wurden ausdrücklich über inländische Lieferanten und nicht direkt vom Hersteller geordert. Während also in Deutschland vorgeblich amerikanische Managementmethoden auf vorhandenen Strukturen andockten, war in Indien die Betonung der Autonomie wichtig. Die faktische Orientierung an den Vereinigten Staaten war in der indischen Versicherungsbranche wichtiger als die demonstrative Betonung des Kulturtransfers.

Nutzen von Verstaatlichungen des Banken- und Sachversicherungssektors

Die Lebensversicherung in Indien profitierte von den weiteren Verstaatlichungen der 1970er Jahre. War die Erfolglosigkeit der LIC zuvor stets mit dem moralischen Argument verteidigt worden, dass sie sozial gerechtere Versicherung anbiete und helfe die Versicherung im ganzen Land zu verbreiten, so hatte dieses Alleinstellungsmerkmal ab Anfang der 1970er Jahre an Bedeutung verloren. Durch die Verstaatlichung weiterer Branchen war es möglich, die LIC mit Unternehmen ihrer Art zu vergleichen. Erst der Vergleich und Austausch mit anderen Staatsunternehmen ermöglichte eine realistischere Selbsteinschätzung. Nicht zuletzt führte das *role model* der Bankenliberalisierung zur Liberalisierung der Lebensversicherung. Wäre es nicht in den 1970er Jahren zu weiteren Verstaatlichungen gekommen, hätte vermutlich keine Regierung die Triebkraft aufgebracht, den Lebensversicherungssektor zu privatisieren. Das seit 2001 hohe Wachstum der Lebensversicherungsbranche ist also politisch ursächlich den Verstaatlichungen der 1970er Jahre zu verdanken, die dazu führten, dass die Verstaatlichung von 1956 wieder aufgehoben werden konnte.

In Folge der Interdependenzen der Staatsunternehmen brachte das LIC-Management den Mut auf, neue Wege zu gehen. Die erstmals erfolgte Durchführung von Marktstudien gab Hinweise darauf in welche Richtung sich das Unternehmen weiterentwickeln könnte. Mit der Einführung neuer Versicherungsarten wurde Lebensversicherung den spezifisch indischen Verhältnissen weiter angepasst. Insbesondere das Money-back-Schema erwies sich dabei als Erfolg. Es sah zwar nur zum Teil die beliebte Ansparfunktion vor, bot allerdings erstmals auch die Möglichkeit einer beschränkten Angehörigenversorgung. Einerseits konnte im Todesfall den Kindern des Sparerers der Verbleib in ihrer Schulform, zumindest bis zum nächsten Bildungsabschluss, gewährleistet werden. Andererseits war dies keine verlorene Aufwendung für die Sparer, da sie am Ende der Laufzeit eine Auszahlung zu erwarten hatten. Diese Form der Versicherung erfreute sich bald großer Beliebtheit. Durch die Kombination eines Spar- und Risikovorsorgezwecks der Versicherung wurde die Risikolebensversicherung in Indien popularisiert. Hatte sie zuvor nur einen kleinen Teil des Geschäfts ausgemacht, wuchs diese neue Kompositform zu einem großen Teil des LIC-Geschäfts.

Doch waren die ersten zwanzig Jahre des verstaatlichten Versicherungssektors von zunehmender Inrentabilität der Sparversicherung gekennzeichnet. Mitte der 1970er Jahre waren die Renditen des Lebensversicherungsfonds so gering und die Verwaltungsaufwendungen so hoch, dass bei nüchterner Betrachtung keinem Sparer eine Lebensversicherungspolice empfohlen werden konnte. Durch die Erweiterung des Portfolios mit mathematisch komplexeren Versicherungsarten konnte die LIC auch bei diesen Kunden an Attraktivität gewinnen. Die neuen Versicherungsarten entstanden also in einem Spannungsfeld aus erweiterter Marktkonkurrenz mit anderen Staatsunternehmen und einer Rückbesinnung auf die spezifischen Stärken der Lebensversicherung.

Übersicht der Typologie

Bei einer Betrachtung der hier benannten Phänomene der indischen Lebensversicherung zeigt sich eine Entwicklung in eine bestimmte Richtung. In der

Gesamtheit der indischen Lebensversicherungsentwicklung zeigt sich die Struktur der Absorption der modernen Versicherung in die indischen Verhältnisse. Was aus der Sicht der Akteure eine Anordnung verschiedener Phänomene, begrüßenswerter oder abzulehnender Natur, war, konnte hier zu einem geschlossenen Zusammenhang der Übernahme eines Teils der Moderne zugeordnet werden. Die moderne Versicherungswirtschaft kam als Geschäft von Europäern mit indischen Partnern nach Indien und bestand zunächst in einem Ringen um einen Markt. Die Erschließung neuer Marktpotentiale, die Abgrenzung von anderen Formen des Sparens, die Konkurrenz zwischen den Versicherungsgesellschaften, prägten die Selbstwahrnehmung dieser ersten Versicherer. Bereits in den 1920er Jahren hatten die Gesellschaften, an denen Inder beteiligt waren, den größten Teil des Lebensversicherungsmarktes erschlossen. Nicht, weil diese Gesellschaften die besseren Startvoraussetzungen gehabt hätten, sondern weil sie besser gerüstet waren, sich an indische Verhältnisse anzupassen. Die Oriental blieb die herausragende Lebensversicherung ihrer Zeit, weil sie gemeinsam von Schotten und Indern geführt wurde. Nur durch diese Synthese aus schottischer Aufgeschlossenheit mit Einheimischen breitete sich diese indische Gesellschaft im ganzen Land aus.

Das Zusammentreffen von britischer Geschäftsmethode und der Einbindung von Indern verschiedener kultureller und religiöser Herkunft waren Kennzeichen der erfolgreichen Gesellschaften vor der Verstaatlichung, sei es die Lakshmi, die Hindusthan Co-operative oder die New India. Auch diese Gesellschaften waren, sowohl was Mitarbeiter, als auch was Versicherungsnehmer betrifft, nicht auf eine spezifische indische Gruppe beschränkt. In jeder dieser Gesellschaften gab es eine Person mit engen Kontakten zur britischen Geschäftswelt oder zumindest zum britischen Bildungssystem.

Die Entwicklung zu einem indischen Lebensversicherungsmarkt lässt sich in wenigen Punkten zusammenfassen. In den 1920er Jahren übertrafen diese indischen Gesellschaften bei Weitem das Neugeschäft der britischen und anderer ausländischer Gesellschaften. Ab diesem Zeitpunkt konnten sie die Marktbedingungen diktieren. Die Gesetzgebung 1938 entsprach weitgehend ihren Wünschen und forcierte den Marktaustritt ausländischer Gesellschaften. Es kann kein Zweifel bestehen, dass die Entwicklung auch nach dem Zweiten Weltkrieg in eine weitere Spezialisierung der Versicherungstechnik für indische Verhältnisse fortgegangen wäre.

Die Verstaatlichung des Jahres 1956 traf somit eine Branche, die bereits funktional vollkommen autark agieren konnte. Im Geschäft kam es nicht zu einem Bruch, sondern zunächst zu einer Fortsetzung sowohl der Art, wie das Geschäft betrieben wurde, als auch des beteiligten Personenbestands. Sowohl Versicherungsnehmer, als auch Versicherungsangestellte bestanden nach der Verstaatlichung im Personenbestand der LIC praktisch identisch fort. Allein die Versicherungsvertreter als Gruppe waren Leidtragende der Verstaatlichung. In kurzer Zeit ging die Zahl der Vertreter massiv zurück. In den Jahren nach der Verstaatlichung entwickelte sich das Neugeschäft deutlich unter seinen Möglichkeiten. War die Versicherung zuvor unpolitisch, wurde sie nun apolitisch. Die indischen Lebensversicherungsunternehmen hatten sich bis zur Verstaatlichung weitgehend aus politischen Konflikten herausgehalten, in dem Sinne, dass ihr Handeln an wirtschaftlichen Zielen ausgerichtet war. Gerade die Integration prominenter politischer Führer in Vorstände diente der Bewerbung des Geschäfts der Versicherung. Bei der Verstaatlichung blieben die politischen Implikationen zunächst unbedacht. Erst durch das Spektakel der Chagla-Untersuchung wurden der Kongressregierung ihre Grenzen aufgezeigt. Die LIC sollte neutral bleiben und der Lebensversicherungsfonds gehörte den Versicherten und nicht der Regierung. Hieraus resultierte die Abwesenheit der LIC in der politischen Debatte. Sie bezog weder Stellung zu politischen Aktionen, noch zu Parteien. Jedoch war die LIC nur vordergründig apolitisch. Innerhalb der LIC gab es dagegen politisches Engagement. Im LIC-Vorstand saßen Politiker, die Investitionen in ihre Bundesstaaten erreichen wollten und in der Indira-Gandhi-Ära kam es durch die Verwendung von Unternehmensbeteiligungen zu Einflussnahmen auf private Unternehmen im Sinne des Staates. Nicht zuletzt beteiligte sich ein großer Teil der Angestellten an Gewerkschaftsboykotten, Streiks und Aufrufen gegen die Regierung. Nur kam es im Rahmen des Staatsunternehmens zur Herausbildung eines Tabus, das es verbot unter dem Siegel der LIC politisch aufzutreten.

Die Versicherungstechnik wurde nach der Verstaatlichung lange Zeit nicht weiterentwickelt. Entsprachen die privaten Versicherungen 1956 in ihrer technischen Organisation dem Weltmarktniveau, blieb die LIC in ihrer Entwicklung stehen. An dem Einsatz der veralteten Adremamaschinen und der späten Einführung des PCs wird dies besonders deutlich. Erst in den 1970er Jahren setzte wieder ein Reformprozess ein. Im Bereich der Computerisierung dauerte es noch bis Ende der 1980er Jahre, bis die LIC

wieder an das Weltmarktniveau anknüpfen konnte, aber im operativen Geschäft kam es bald zu Fortschritten.

Dabei war die Einführung des Money-back-Schemas ein zentraler Schritt indischen Bedürfnissen des Sparens entgegenzukommen. Erstmals gab es eine typisch indische Versicherungsart, die Verbreitung fand. Dieser Kompromiss aus Risiko- und Erlebensversicherung leitete eine neue Periode der indischen Lebensversicherungsgeschichte ein. Erstmals konnte in der Individualversicherung wieder ein deutlicher Anstieg im Neugeschäft verzeichnet werden, ein Aufschwung, der weitere Reformen im Unternehmen ermöglichte.

Die Einführung des HRD-Programms von Ishwar Dayal 1981 passte die indische Lebensversicherung erneut den spezifisch indischen Bedingungen an. Mit dem HRD-Programm, einem Kulturtransfer aus den Vereinigten Staaten, wurde in der LIC der Weg zurück zu einer dezentraleren Struktur der Lebensversicherung geebnet. Hatte die LIC im Laufe der Jahre statt die dezentrale Struktur der privaten Versicherungen mit vielen Vertretern fortzuführen, einen zu großen Verwaltungsapparat ausgebaut, bedeutete das dayalsche System eine Rückkehr zur dezentralen Tradition. Die Rolle der Versicherungsvertreter wurde gestärkt und das Neugeschäft nahm wieder zu.

Der LIC gelang es nicht ein dauerhaftes Gleichgewicht zwischen den Bedürfnissen des Marktes, den Erwartungen der Politik und den Interessen ihrer Angestellten herzustellen. Im Zweifelsfall folgte die LIC den Erwartungen der Politik und vermied Konfrontationen mit den Angestellten. Erst in den letzten Jahren des hier betrachteten Zeitraums wurden die Bedürfnisse des Marktes wieder verstärkt in den Vordergrund gerückt. Die Weiterentwicklung einer spezifisch indischen Form der Lebensversicherung hatte darunter lange gelitten. Durch die Übernahme mittlerweile weltweit verbreiteter technologischer und organisatorischer Techniken konnte sich die LIC wieder den Marktbedürfnissen anpassen.

Die vorangehende Untersuchung hat die einzelnen Triebkräfte und Abweichungen eines spezifischen indischen Weges der Lebensversicherung aufgezeigt. Erst in dem Maße, in dem vergleichbare Staatsunternehmen geschaffen wurden, in dem rationale Unternehmensmethoden mit Erfolg belohnt wurden, kam es zu einer Unterordnung politischer und irrationaler Wünsche unter wirtschaftsrationaler Motive.

Die Anpassung an indische Versicherungsbedürfnisse verlor nach der Verstaatlichung zunächst an Bedeutung. Erst durch die Dezentralisierung und Berücksichtigung von Marktstudien kam es wieder zu einer Annäherung von Staatsmonopolist und Versicherungsnehmer. Abschließend lässt sich sagen, dass nicht die Verstaatlichung einen spezifisch indischen Weg der Lebensversicherung schuf, sondern ihn beendete. Der indische Sonderweg der Verstaatlichung war weitgehend ein Irrweg, aus dem eine versicherungstechnische Rückständigkeit resultierte, die erst durch die Liberalisierung 2001 und den Markteintritt internationaler Versicherungskonzerne wieder aufgeholt werden konnte.

QUELLEN- UND LITERATURVERZEICHNIS

Periodika und regelmäßige Veröffentlichungen

- American Journal of Sociology. Chicago.
- Annals of The Rajasthan Geographical Association. Bhilwara.
- Asian Profile. Hong Kong.
- Assurances et gestion des risques. Herausgegeben von der Ecole des Hautes Etudes Commerciales. Montréal.
- Banking News. Herausgegeben von der All India Bank Employees' Association. Bombay.
- Census of India. Delhi. [Zehnjährlicher Zensus des Landes]
- Economic and Political Weekly. Bombay [seit 1995 Mumbai].
- Economic Survey. Herausgegeben vom Government of India. New Delhi.
- Economic Survey of Delhi. Herausgegeben vom Government of National Capital Territory of Delhi, Planning Department. Delhi.
- Economica. Oxford.
- Five-Years-Plan. Herausgegeben vom Government of India. Planning commission. New Delhi. [Fünfjährige Veröffentlichung seit 1951 zur Wirtschaftsplanung der Republik Indien.]
- GeoHorizons. Newsletter der Society of Petroleum Geophysicists (SPG), India. Dehradun.
- GeoJournal. Dordrecht.
- GIC Annual Report. Bombay [Geschäftsberichte der GIC]
- Great Britain. India Office: Statement Exhibiting the Moral and Material Progress and Condition of India During the Year. London.
- Handbook of Statistics on the Indian Economy. Herausgegeben von der Reserve Bank of India. New Delhi.
- Indian Economic Journal. New Delhi.
- Indian Insurance Year Book. Herausgegeben vom Controller of Insurance. Delhi. [ab 1928]
- Indian life assurance year book. Herausgegeben vom Department of Commerce. Calcutta. [= Indian Insurance Year Book 1927-1928]
- International Insurance Fact Book. New York.
- International Journal of Urban and Regional Research. Oxford.
- IRDA Annual Reports. Hyderabad. [Versicherungsaufsicht seit 2001]
- Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte. Berlin.
- Journal of Contemporary Asia. London
- Journal of the American Society of Chartered Life Underwriters (CLU) & Chartered Financial Consultants (ChFC). Philadelphia.
- Journal of the Institute of Actuaries. London.
- Keesing's contemporary archives. Bristol.
- LIC Annual Report. Bombay. [Geschäftsberichte der LIC]
- Life Insurance Fact Book. Herausgegeben vom Institute of Life Insurance. New York.
- Lok Sabha Debates. New Delhi.
- Marburger UniJournal. Marburg
- Modern Asian Studies. Cambridge.
- Monthly Public Opinion Surveys. Herausgegeben vom Indian Institute of Public Opinion. New Delhi.
- Organiser. New Delhi.
- Pacific Affairs. Vancouver.
- People's Democracy: Organ of the Communist Party of India [Marxist]. Calcutta.
- Report by the Government Actuary on the accounts and valuation statements of life assurance companies doing business in British India. Herausgegeben vom Department of Commerce. Simla [= Indian Insurance Year Book 1923-1926]
- Report of the National Commissioner for Scheduled Tribes. Herausgegeben vom Government of India. National Commissioner for Scheduled Tribes. New Delhi. [Die Berichte sind auch online auf der Homepage des National Commissioner for Scheduled Tribes: <http://ncst.nic.in/index1.asp?linkid=219&langid=1> (Letzter Zugriff 23. August 2010)]

Reserve Bank of India bulletin. Bombay [seit 1995 Mumbai].
 Sigma. Herausgegeben von der Schweizerischen Rückversicherungs-Gesellschaft. Zürich.
 Statements of Accounts and Abstracts of Actuarial Reports (Abstracts of Accounts and Actuarial Reports) in Respect of Life Assurance Companies Doing Business in British India Relating to Periods Not Later Than the 30th April 1913. Herausgegeben vom Department of Commerce. Simla. [= Indian Insurance Year Book 1914-1922]
 Statistical outline of India. Herausgegeben von Tata Economic Consultancy Services. Bombay [seit 1995 Mumbai].
 The Asian Tribune. Bangkok.
 The Economic Times. Bombay [seit 1995 Mumbai].
 The Hindu Business Weekly. Madras [seit 1996 Chennai].
 The Hindu. Madras [seit 1996 Chennai].
 The Indian Economic and Social History Review. Los Angeles.
 The Indian Economic Journal. New Delhi.
 The Journal of Peasant Studies. London.
 The Review. London.
 The Statesman. Calcutta [seit 2001 Kolkata].
 The Times of India. Bombay [seit 1995 Mumbai].
 The Tribune. Lahore (bis 1947), Chandigarh (seit 1947).
 Union Budget of India. Herausgegeben vom Government of India. Ministry of Finance. New Delhi. [Haushaltspläne der Republik Indien]
 Verfassung und Recht in Übersee. Baden-Baden.
 Versicherungswirtschaft. Karlsruhe.

Literatur und gedruckte Quellen

Narmada Agarwal: ‚Yogakshema‘ in Ancient Indian Thought. In: S. R. Bhavé (Hrsg.): Saga of Security. Story of Indian Life Insurance 1870-1970. Bombay 1970, S. 333-335.
 A. N. Agarwala: Insurance in India. A Study of Insurance Aspects of Social Security in India. Allahabad o. J. [1961].
 Mani Shankar Aiyar; Rajiv Gandhi (Hrsg.): Rajiv Gandhi's India. Volume 2. New Delhi et al. 1998.
 Sajid Ali; Riyaz Mohammad; Mashariq Ahmad: Insurance in India. New Delhi 2007.
 All India LIC Employees Federation: Bonus is a Wage. Living Wage is Workers' Fundamental Right. New Delhi 1978.
 Vera Anstey: The Economic Development of India. London et al. 1963 [erstmalig 1929].
 Simon Archer; Rifaat Ahmed Abdel Karim; Volker Nienhaus: Takaful. Islamic Insurance. Concepts and Regulatory Issues. Singapore 2009.
 Ludwig Arps: Auf sicheren Pfeilern. Deutsche Versicherungswirtschaft vor 1914. Göttingen 1965.
 G. Balachandran: The Reserve Bank of India, 1951-1967. Mumbai 1998.
 S. Balachandran: Managing Change. An Indian Experience. Bombay 1987.
 Abhijit Banerjee; Pranab Bardhan et alii: Strategy for Economic Reform in West Bengal. In: Rahul Gupta (Hrsg.): Economic Development of West Bengal. Band 1. Hyderabad 2007, S. 21-67.
 Pradeep P. Barua: Gentlemen of the Raj. The Indian Army Officer Corps 1817-1949. Westport (Connecticut) 2003.
 Gerhard A. Baum: Hyderabad Nordwest: Konsumgeographische Studie in einer indischen Großstadt und im Nordwesten ihrer „Metropolitan Region“. Univ. Diss. Bochum 1974.
 Jutta Friederike Bernreuther: Die Suche nach Sicherheit: der Beginn der deutschen Lebensversicherung am Anfang des 19. Jahrhunderts. Univ. Diss. Erlangen-Nürnberg 2004.
 A. K. Bhattacharjee: The Insurance Act, 1938 and The Law of Insurance. Calcutta 1954.
 Sib Nath Bhattacharya: India's five-year plans in theory and practice. New Delhi 1987.
 S. R. Bhavé (Hrsg.): Saga of Security. Story of Indian Life Insurance 1870-1970. Bombay 1970.
 O. P. Bajpai: Modern Statistical Methods, Agra 1958.
 Ders.: Elements of Life Insurance. Allahabad o. J. [1959].
 Ders.: Foundations of Statistics. New York 1967.

- Ders.: Life Insurance Finance in India. Varanasi 1975.
- Homi K. Bhabha: Introduction: narrating the nation. In: Ders. (Hrsg.): Narration and Nation. London 1990, S. 1-7.
- Shashi Bhushan: Feroze Gandhi: A Political Biography. New Delhi 1977.
- Mohd Ma'sun Billah: Islamic insurance (Takaful). Petaling Jaya 2003.
- Frederick Edwin Smith Birkenhead, Earl of Birkenhead: Famous Trials of History. Garden City (N. Y.) 1926.
- Bombay Stock Exchange: Profile of Stock Exchange Activity in India. Bombay 1970.
- Peter Borscheid: 100 Jahre Allianz. München 1990.
- Ders.: Die Agenten der Globalisierung. Die internationale Versicherungswirtschaft als Akteur im Globalisierungsprozess. In: Marburger UniJournal 21 (2005), S. 19-21.
- Brun-Otto Bryde: Die Bankenverstaatlichung in Indien. In: Verfassung und Recht in Übersee 3 (1970), S. 195-200.
- Fernand Braudel: Das Mittelmeer und die mediterrane Welt in der Epoche Philipps II., 3 Bände, Frankfurt 1994 [erstmalig 1949].
- Central Statistical Organisation: National Accounts Statistics 1960-61 - 1974-75. Delhi 1976.
- Dies.: National Accounts Statistics 1970-71 - 1975-76. Delhi 1978.
- M. C. Chagla: Roses in December. An Autobiography. Bombay 1978 [erstmalig 1973].
- M. Chalapathi Rau: Jawaharlal Nehru. New Delhi 1979 [erstmalig 1973].
- Attar Chand: Rajiv Gandhi: his mind and ideology. New Delhi 1991.
- Sudhi Chandra: Continuing dilemmas: understanding social consciousness. New Delhi 2002.
- Monica Chawla: Gender Justice. Women and Law in India. New Delhi 2006.
- Santosh K. Choudhury; Kishore G. Kulkarni: Role of the Life Insurance Corporation in Economic Development of India. New Delhi 1991.
- Ron Christenson: Political Trials in History. New Brunswick 1991.
- Czech Conroy: Trees as Insurance against Contingencies. Case of Panchmahals District, Gujarat. In: Economic and Political Weekly 1992, S. 2381-2387.
- Michel Crozier; Erhard Friedberg: Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. Königstein 1979.
- J. David Cummins; Bertrand Venard: International Insurance Markets: Between Global Dynamics and Local Contingencies – an Introduction. In: Dies. (Hrsg.): Handbook of International Insurance. Between Global Dynamics and Local Contingencies. New York 2007, S. 1-24.
- Sucheta Dalal: A. D. Shroff. Titan of Finance & Free Enterprise. New Delhi 2000.
- Neelima Dalmia Adhar: Father Dearest: The Life and Times of R. K. Dalmia. New Delhi 2003.
- Suranjan Das: The Nehru Years in Indian Politics. Edinburgh 2001.
- H. D. Darukjanawala: Parsi Lustre on Indian Soil. Bombay 1939.
- Ishwar Dayal: Change in Organisational Culture. In: S. Balachandran: Managing Change. An Indian Experience. Bombay 1987, S. 135-145.
- Ders.: Designing HRD Systems. New Delhi 1993.
- Ders.: Sustaining Growth in Organizations. Some Consulting Experiences. Hyderabad 2004.
- Ashok Desai: My Economic Affair. Delhi 1994.
- G. R. Desai: Life Insurance in India. Its History and Dimensions of Growth. Delhi, Madras et al. 1973.
- T. K. Desai: Indien. In: Schweizerische Rückversicherungs-Gesellschaft: Die Versicherungsmärkte der Welt. Zürich 1964, S. 462-468.
- C. D. Deshmukh: The course of my life. New Delhi 1974.
- G. N. Devy: A nomad called thief: reflections on Adivasi silence. New Delhi 2006.
- Karl W. Deutsch: Politische Kybernetik. Modelle und Perspektiven. Freiburg i. Br. 1970 [erstmalig 1963].
- Clive Dewey: Anglo-Indian Attitudes. The Mind of the Indian Civil Service. London; Rio Grande 1993.
- Leonhard Dingwerth: Die Geschichte der Deutschen Schreibmaschinenfabriken. Band 1: Große und mittlere Hersteller. Delbrück 2008.
- Christoph Dittrich: Bangalore - Globalisierung und Überlebenssicherung in Indiens Hightech-Kapitale. Saarbrücken 2004.
- Christine Dobbin: Competing Elites in Bombay City Politics in the Mid-Nineteenth Century (1852-83). In: Edmund Leach; S. N. Mukherjee (Hrsg.): Elites in South Asia. Cambridge 1970, S. 79-94.
- Krishna Dutta: Calcutta. A cultural and literary history. Oxford 2003.
- Surendranath Dwivedy; G. S. Bhargava: Political Corruption in India. New Delhi 1967.

- Norbert Elias: Der Fischer im Malstrom. In: Ders.: Engagement und Distanzierung. Frankfurt 1983, S. 73-184.
- Liselotte Eriksson: Industrial Life Insurance and the Cost of Dying: The Role of Endowment and Whole Life Insurance in Anglo-Saxon and European Countries during the late Nineteenth and early Twentieth Centuries. In: Robin Pearson (Hrsg.): The Development of International Insurance. London 2010, S. 117-132.
- Estimates Committee (1963/64), Third Lok Sabha, 52nd Report: Personnel Policies of Public Undertakings. New Delhi 1964.
- Faculty of Actuaries in Scotland: British Offices Life Table 1893: An Account of the Principles and Methods Adopted in the Compilation of the Data, the Graduation of the Experience and the Construction of Deduced Tables. Assured Lives and Life Annuitants. Edinburgh 1893.
- Dieter Farny: Die Versicherungsmärkte: Eine Studie über die Versicherungsmarkttheorie. Berlin (West) 1961.
- Ders.: Globalisierungsstrategien in der Versicherungswirtschaft? Zugleich eine Betrachtung über nationale Versicherungskulturen. In: Josef Mugler; Michael Nitsche (Hrg.): Versicherung, Risiko und Internationalisierung. Herausforderung für Unternehmensführungen und Politik. Festschrift für Heinrich Stremitzer zum 60. Geburtstag. Wien 1996, S. 265-276.
- Finance Minister's Speech after the Ordinance. In: H. D. Malaviya: Insurance Business in India. New Delhi 1956, S. 71-77.
- Louis Fischer: Gandhi. Prophet der Gewaltlosigkeit. München 1983 [erstmals 1954].
- J. Forbes Munro: Scotland, India and Globalisation. Papier präsentiert auf dem World Economic History Congress Utrecht 2009.
- Gabler Verlag (Hrsg.): Wirtschaftslexikon. 17. Auflage, Wiesbaden 2010.
- D. R. Gadgil: The Industrial Evolution of India in Recent Times 1860-1939. Delhi 1973 [erstmals 1924].
- John Kenneth Galbraith: Die moderne Industriegesellschaft. München; Zürich 1968 [erstmals 1967].
- Mohandas Karamchand Gandhi: The collected works of Mahatma Gandhi. 90 Bände. New Delhi 1958-1988.
- Khalid Latif Gauba: Lala Harkishan Lai. In: N. B. Sen: Punjab's eminent Hindus, being Biographical and Analytical Sketches of Twenty Hindu Ministers, Judges, Politicians, Educationists & Legislators of the Punjab by some well-known Writers of this Province, Lahore 1943, S. 71-76.
- Ders.: From Friends and Foes: an Autobiography. New Delhi 1974.
- C. Gautam: Babasaheb Ambedkar, London 2000 [erstmals 1993].
- Marshall J. Getz: Subhas Chandra Bose. A biography. Jefferson 2002.
- Nandini Gianchandani: Household saving behaviour in India. Diss. phil. Univ. of California Irvine 1991.
- S. Giriappa: Housing finance and development in India. New Delhi 1998.
- Steven Globerman: The adoption of computer technology by insurance companies. Ottawa 1984.
- Raymond W. Goldsmith: The Financial Development of India, 1860-1977. New Haven; London 1983.
- Government of India: Report of the Backward Classes Commission. Delhi 1990. [Sogenannter Mandal-Report]
- Government of India. Administrative Reforms Commission: Report on life insurance administration. Delhi 1968.
- Diess.: Recommendations and conclusions of the Administrative Reforms Commission. Delhi 1970.
- Government of India. Committee on the Financial System: Narasimham Committee Report on the Financial System. New Delhi 1992. [Sogenannter Narasimham I-Report]
- Government of India. Ministry of Finance: Report of the Committee to Review the Working of LIC. Delhi 1980. [Sogenannter Sezhiyan-Report]
- Dass.: Report of the Committee on Reforms in the Insurance Sector. New Delhi 1994. [Sogenannter Malhotra-Report]
- Government of India. Prime Minister's High Committee: Social, Economic and Educational Status of the Muslim Community of India. New Delhi 2006. [Sogenannter Sachar-Report]
- Günter Grass: Zunge zeigen. Ein Tagebuch in Zeichnungen. Darmstadt 1988.
- Paul R. Greenough: Prosperity and misery in modern Bengal: the famine of 1943-1944. New York 1982.
- David W. Gregg; Dan M. McGill (Hrg.): World Insurance Trends. Philadelphia 1957, S. 504-520.
- P. J. Griffiths: Indien. Volk und Land. Detmold 1948.
- Kamla Gupta; P. Yesudian: Evidence of women's empowerment in India: a study of socio-spatial disparities. In: GeoJournal 65-4 (2006), S. 365-380.
- L. C. Gupta: The Changing Structure of Industrial Finance in India. London 1969.
- Ders.: Corporate Management and Accountability. Towards a Joint Sector. Madras 1974.

- Khaja Shueb Hasan: Struktur des Bankwesens in Indien. Frankfurt a. M. 1973.
- R. K. Hazari: The Corporate Private Sector: Concentration, Ownership and Control. Calcutta 1967.
- John M. Hurd: Railways. In: Dharma Kumar (Hrsg.): The Cambridge Economic History of India. Volume II: c. 1757 - c. 1970. Cambridge 1983, S. 737-761.
- International Institute for Population Sciences: 2005-06 National Family Health Survey (NFHS-3). Mumbai 2007.
- Sohail Jaffer (Hrsg.): Islamic Insurance. Trends, Opportunities and the Future of Takaful. London 2007.
- Christophe Jaffrelot: Dr. Ambedkar and Untouchability: Analyzing and Fighting Caste. New York 2005.
- Pupul Jayakar: Indira Gandhi. A Biography. New Delhi 1995 [erstmalig 1988].
- Adrian Jitschin: Insurance development in India – an overview. In: Peter Borscheid; Robin Pearson (Hrsg.): Internationalisation and Globalisation of the Insurance Industry in the 19th and 20th Centuries. Marburg; Zürich 2007, S. 182-192.
- Ders.: From Economic to Political Reality: Forming a nationalized Indian Life Insurance Market. In: Robin Pearson (Hrsg.): The Development of International Insurance. London 2010, S. 133-145.
- Ders.: India: The Financial Pioneers. Im Erscheinen 2011.
- S. Jondhale; Johannes Beltz (Hrsg.): Reconstructing the World: B.R. Ambedkar and Buddhism in India, New Delhi 2004.
- Geoffrey Jones: Merchants to Multinationals. British Trading Companies in the Nineteenth and Twentieth Centuries. Oxford 2000.
- Kenneth W. Jones: Arya dham: Hindu Consciousness in 19th century Punjab. Los Angeles; London 1976.
- Kamal Nayan Kabra: Methods of Nationalisation in India: 1947-80. In: Journal of Contemporary Asia 18-3 (1988), S. 318-332.
- M. V. Kamath: The innovative banker. T. A. Pai, his life and times. Manipal 1983.
- Dhananjay Keer: Dr. Ambedkar: Life and Mission. Bombay 1971.
- Robert E. Kennedy, Jr.: The Protestant Ethic and the Parsis. In: American Journal of Sociology 1962, S. 11-20.
- M. Y. Khan: Indian Financial System. Theory and Practice. Delhi 1980.
- Ders.; P. Singh: Life Insurance Corporation and Corporate Control in India. In: Indian Economic Journal 29 (1981), S. 51-64.
- Aly Khorshid: Islamic Insurance. A modern approach to Islamic banking. London 2004.
- Blair B. Kling: Partner in Empire. Dwarkanath Tagore and the Age of Enterprise in Eastern India. Calcutta 1981.
- Charles Kelley Knight: The History of Life Insurance in the United States to 1870. Univ. Diss. Philadelphia 1920.
- Krishna Kripalani: Dwarkanath Tagore. New Delhi 1981.
- Medha M. Kudaisya: The Life and Times of G. D. Birla. Oxford 2003.
- A. C. Kulshreshtha; Ramesh Kolli; Gulap Singh: Agriculture in the National Accounts: Gaps in the Information System. In: Economic and Political Weekly, 5. Juli 1997, S. 1650-5.
- Dharmendra Kumar (Hrsg.): Tryst with Trust. The LIC Story. Bombay 1991.
- Ders.: Indian Insurance: The Historical Perspective. In: H. Chaturvedi; Dharmendra Kumar; Rahul Singh (Hrsg.): Indian Insurance Report, Series I. New Delhi 2005, S. 17-38.
- Ravinder Kumar: Essays on Gandhian Politics: The Rowlatt Satyagraha of 1919. Oxford 1971.
- Sonja Kurz: Soziale Sicherung in Entwicklungsländern. Das Beispiel einer Alterssicherung in Indien. Univ. Diss. Kaiserslautern 1998.
- A. K. Lal: Handbook of low cost housing. New Delhi 1995.
- V. D. Lall: The Highest taxed Nation. In: The Economic Times, 8. April 1965.
- Martin Lengwiler: Competing Globalizations: Controversies between Private and Social Insurance at International Organizations, 1900-60. In: Robin Pearson (Hrsg.): The Development of International Insurance. London 2010, S. 167-186.
- Niklas Luhmann: Die Wirtschaft der Gesellschaft. Frankfurt 1988.
- Alfred Lyall: Warren Hastings. London 1920.
- Allister MacMillan: Seaports of India & Ceylon. London 1928.
- Angus Maddison: Foreword. In: S. Sivasubramanian: The National Income of India in the Twentieth Century. New Delhi 2000, S. vf.

- Sandhya Rani Mahaptra; Sovan Kumar Patnaik: LIC for Social Sector Development. New Delhi 2007.
- P. C. Mahalanobis: The Approach of Operational Research to Planning in India. Lucknow 1963.
- Shriram Maheshwari: The Administrative Reforms Commission. Agra 1972.
- K. C. Mahindra; Rajendra Nath Mookerjee: a personal Study. Calcutta 1933.
- Andrea Major: Pious Flames. European Encounters with Sati, 1500-1830. Oxford 2006.
- H. D. Malaviya: Insurance Business in India. New Delhi 1956.
- John Malcolm: A Memoir of Central India. London 1832.
- Malhotra-Report: siehe Government of India. Ministry of Finance.
- Kameshwar Mallik: The resource mobilisation and Indian five-year plans. Patna 1979.
- Mandal-Report: siehe Government of India: Report of the Backward Classes Commission.
- P. A. S. Mani: Life Assurance in India. Bombay 1950.
- Michael Mann: Geschichte Indiens vom 18. bis zum 21. Jahrhundert. Paderborn et al. 2005.
- S. S. Marathe: Regulation and Development: India's Policy Experience of Controls over Industry. New Delhi 1986.
- Jerry W. Markham: A Financial History of the United States. Volume I: From Christopher Columbus to the Robber Barons (1492-1900). New York 2002.
- John Martinussen: Regulations in Vain? An Assessment of Indian Post-1947 Regulations in Relation to Activities of Transnational Corporations. Roskilde 1986.
- Karl Marx: Der achtzehnte Brumaire des Louis Bonaparte. In: Ders., Friedrich Engels: Werke, Band 8. Berlin (Ost) 1969 [erstmalig 1852], S. 111-207.
- Duncan McLauchlan Slater: Life Assurance in India. Its Origin and Development. Bombay 1893.
- Ders.: Rise and Progress of Native Assurance in India. Bombay 1897.
- Selden Menefee: The Pais of Manipal. Bombay 1969.
- Kalyani Menon-Sen; A. K. Shiva Kumar: Women in India: how free? how equal? Ohne Ort 2001. [United Nations-Report]
- Minhaj Merchant: Rajiv Gandhi. End of a Dream. New Delhi 1991.
- Peter Meyer-Dohm: Rajasthan: Dimensionen einer regionalen Entwicklung. Stuttgart 1985.
- M. N. Mishra: Life Insurance Corporation of India Series. 3 Bände. Jaipur 1998.
- Kissory Chand Mittra: Memoir of Dwarkanath Tagore. Calcutta 1870.
- Mohammad Mohsin: Investment of Life Insurance Corporation's Fund. Aligarh 1966.
- Tarun Kumar Mukhopadhyay: Feroze Gandhi. A Crusader in Parliament. New Delhi et al. 1992.
- Narasimham I-Report: siehe Government of India. Committee on the Financial System.
- D. Narayana: Directed Credit Programmes. A Critique of Narasimham Committee Report. In: Economic and Political Weekly, 8. Februar 1992, S. 255ff.
- H. Narayanan: Indian Insurance. A Profile. Mumbai 2008.
- National Council of Applied Economic Research: Attitudes Towards Life Insurance Cover. New Delhi 1979.
- Sasmita Nayak; Subhas C. Parida: Empowerment of Women in India. Delhi 2009, S. 39.
- Baldev Raj Nayar: The Modernization Imperative and Indian Planning. Delhi 1972.
- Ders.: Perspectives - When did the 'Hindu' Rate of Growth End? In: Economic and Political Weekly, 13. Mai 2006, S. 1885-1890.
- Kaldip Nayar: In Jail. New Delhi 1978.
- B. K. Nehru: Nice Guys Finish Second, New Delhi 1997.
- Jawaharlal Nehru: Die Entdeckung Indiens. Berlin (Ost) 1959 [erstmalig 1946].
- J. P. van Niekerk: The Development of the Principles of Insurance Law in the Netherlands from 1500 to 1800. Capetown 1998.
- J. Nirmala; V. Dhulasi Birundha: Empowerment of Women. New Delhi 2005 [zugleich Univ. Diss. Manonmaniam Sundaranar University 2003].
- O. A.: Islamische Versicherungsprodukte – Takaful auf dem Vormarsch. In: Versicherungswirtschaft 64 (2009), S. 35
- Oriental Government Security Life Assurance Company, Ltd.: A Short History of the Oriental Government Security Life Assurance Company, Ltd. Bombay 1924.
- F. W. Paish: Cheap Money Policy. In: Economica 55 (1947), S. 167-179.
- P. S. Palande; R. S. Shah; M. L. Lunwat: Insurance in India. Changing Policies and Emerging Opportunities. New Delhi 2003.
- Arvind Panagariya: India: The Emerging Giant. New York 2008.

- Udai Narain Pareek; T. Venkateswara Rao: Designing and managing human resource systems: with special emphasis on human resource development. New Delhi 1981.
- H. M. Patel: Rites of Passage. A Civil Servant Remembers. New Delhi 2005.
- I. G. Patel: Glimpses of Indian Economic Policy: An Insider's View. New Delhi 2002.
- C. Northcote Parkinson: Parkinsons Gesetz und andere Untersuchungen über die Verwaltung. Düsseldorf 1962 [erstmals 1957].
- B. Parthasarathy: India's Silicon Valley or Silicon Valley's India? Socially Embedding the Computer Software Industry in Bangalore. In: International Journal of Urban and Regional Research, 28 (2004), S. 664-685.
- Robin Pearson: Insuring the Industrial Revolution. Fire Insurance in Great Britain, 1700-1850. Ashgate 2004.
- Ders.: Towards an International History of Insurance. In: Ders. (Hrsg.): The Development of International Insurance. London 2010, S. 1-23.
- Margit Pernau: Bürger mit Turban: Muslime in Delhi im 19. Jahrhundert. Göttingen 2008.
- Celsa Pinto: Trade and Finance in Portuguese India. New Delhi 1994.
- Somerset Playne; J. W. Bond; Arnold Wright: Southern India: its history, people, commerce, and industrial resources. London 1914-15.
- Werner Plumpe: Die Unwahrscheinlichkeit des Jubiläums - oder: warum Unternehmen nur historisch erklärt werden können. In: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 2003/I, S.143-156.
- Ders.: Unternehmen. In: Gerold Ambrosius; Dietmar Petzina; Werner Plumpe: Moderne Wirtschaftsgeschichte. Eine Einführung für Historiker und Ökonomen. München 2006 [erstmals 1996], S. 61-94.
- V. L. S. Prakasa Rao; V. K. Tewari: The Structure of an Indian Metropolis: A Study of Bangalore. New Delhi 1979.
- Ved. Prakash: Terrorism in India. 3 Bände. Delhi 2008-2009.
- K. N. Raj: Indian Economic Growth: Performance and Prospects. New Delhi et al. 1965.
- Leopold von Ranke: Zur Kritik neuerer Geschichtsschreibung. Eine Beylage zu desselben romanischen und germanischen Geschichten. Leipzig 1824.
- Amiya Rao, B. G. Rao: Six thousand days: Jawaharlal Nehru, Prime Minister. New Delhi 1974.
- R. S. Rao; V. Hanumantha Rao; En Vēṇugōpāl: Fifty Years of Andhra Pradesh: 1956-2006. Hyderabad 2006.
- B. S. R. Rao: Functioning of the L. I. C. An Appraisal. Madras 1976.
- Shiva Rao: Review of Wavell: The Viceroy's Journal. In: Modern Asian Studies 10 (1976), S. 463-466.
- V. K. R. V. Rao: The national income of British India, 1931-1932. London 1940.
- Ders.: India's National Income, 1950-1980. An Analysis of Economic Growth and Change. New Delhi; Beverly Hills; London 1983.
- Abhik Ray: The Evolution of the State Bank of India. Vol. 3, The era of the Imperial Bank of India, 1921-1955. New Delhi; London 2003.
- R. M. Ray: Life Insurance in India. Its History, Law, Practice, and Problems. Bombay 1941.
- Harold E. Raynes: A History of British Insurance. 2. Auflage, London 1964.
- V. Ramakrishna Reddy: Economic history of Hyderabad State: Warangal Suba, 1911-1950. Delhi 1987.
- Alan Reid: Spreading Risks. In: Maggie Keswick: The Thistle and the Jade. London 1982, S. 181.
- Pierre-Joseph Richard: Histoire des institutions d'assurances en France. Paris 1956.
- Albert Rosin: Lebensversicherung und ihre geistesgeschichtlichen Grundlagen. Eine kultursoziologische Studie zum englischen 18. Jahrhundert. Leipzig 1932.
- Dietmar Rothermund: Mahatma Gandhi. Der Revolutionär der Gewaltlosigkeit. München 1989.
- Ders.: An Economic History of India From Pre-Colonial Times to 1991. London 1993.
- Ders.: Geschichte Indiens. Vom Mittelalter bis zur Gegenwart. München 2002.
- Ders.: Indien: Aufstieg einer asiatischen Weltmacht. München 2008.
- Tirthankar Roy: The Economic History of India 1857-1947. Oxford 2006.
- Sachar-Report: siehe Government of India. Prime Minister's High Committee.
- J. P. Saikia: The Land of seven sisters. Assam 1976.
- Debi S. Saini; Pawan S. Budhwar: HRM in India. In: Pawan S. Budhwar: Managing human resources in Asia-Pacific. London 2004, S. 113-139.
- Motilal C. Setalvad: My Life. Law and Other Things. London 1971.
- Sezhiyan-Report: siehe Government of India. Ministry of Finance.
- I. Satya Sundaram: Consumer protection in India. Delhi 1985.

- Abdul Shaban; Ishaq M. Kayamkhani; P. L. Katara: Determinants of Rural Migration: A Study of Dungarpur, Rajasthan. In: *Annals of The Rajasthan Geographical Association*, 17-18 (2005), S. 58-61.
- B. K. Shah: India. In: David W. Gregg; Dan M. McGill (Hrsg.): *World Insurance Trends*. Philadelphia 1957, S. 504-520.
- K. L. Sharma: *Indian Social Structure and Change*. Jaipur 2007.
- S. P. Sharma: *Organisation of Indian Insurance*. Bombay 1967.
- C. Taylor Sherman: The integration of the princely state of Hyderabad and the making of the postcolonial state in India 1948-1956. In: *The Indian Economic and Social History Review* 2007, S. 489-516.
- S. K. Shukla; O. P. Sharma: *Life Insurance Corporation of India. Challenge and Need for Dynamism in the Current Scenario*. Lucknow 2004.
- J. P. Singh: Social and Cultural Aspects of Gender Inequality. In: *Asian Profile* 30 (2002), S. 163-176.
- K. S. Singh (Hrsg.): *Tribal Movements in India*. Zwei Bände. New Delhi 1982.
- Nirvikar Singh; T. N. Srinivasan: Indian Federalism, Economic Reforms, and Globalisation. In: Jessica S. Wallack; T. N. Srinivasan (Hrsg.): *Federalism and Economic Reform. International Perspectives*. Cambridge 2006, S. 301-363.
- Surya Pal Singh: *Investment Pattern of the Life Insurance Corporation of India*. Agra 1974.
- Tapen Sinha: Privatization of the Insurance Market in India: From the British Raj to Monopoly Raj to Swaraj. In: Parthasarathi Banerjee; Frank Jürgen Richter (Hrsg.): *Economic Institutions in India*. London; New York 2003, S. 121-137.
- Ders.: An Analysis of the Evolution of Insurance in India. In: J. David Cummings; Bertrand Venard (Hrsg.): *Handbook of International Insurance. Between Global Dynamics and Local Contingencies*, New York 2007, S. 641-678.
- S. Sivasubramonian: *The National Income of India in the Twentieth Century*. New Delhi 2000.
- M. N. Srinivas: *Caste in Modern India and other Essays*. Bombay 1962.
- Michael Stausberg: *Die Religion Zarathushtras. Geschichte, Gegenwart, Rituale*. Kohlhammer, 3 Bände, Stuttgart 2002-2004.
- Heinz Steinert: *Max Webers unwiderlegbare Fehlkonstruktionen. Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*. Frankfurt am Main 2010.
- Jeffrey W. Stempel: *Law of Insurance Contract Disputes, Second Edition*. New York 2004.
- Barry Supple: *The Royal Exchange Assurance. A History of British Insurance, 1720-1970*. Cambridge 1970.
- Ganesh Vasudeo Tagare: *The Vāyu Puraṇa*. Delhi 1987.
- Rabindranath Tagore: *The Co-operative Principle*. Calcutta 1963.
- Ders.; Krishna Dutta; Andrew Robinson: *Selected Letters of Rabindranath Tagore*. Cambridge; New York 1997.
- M. Tauger: Entitlement, Shortage and the 1943 Bengal Famine: Another Look. In: *The Journal of Peasant Studies* 31 (2003), S. 45-72.
- Purshottamdas Thakurdas (Hrsg.): *A Brief Memorandum Outlining a Plan of Economic Development for India*. 2 Bände. London 1945.
- The Cyclopedia Publishers (Hrsg.): *The Cyclopedia of India*. 3 Bände. Calcutta 1907-1909.
- The Indian Life Assurance Offices Association (Hrsg.): *Silver Jubilee Souvenir*. Bombay 1953.
- Helmut Tischner: *Die wirtschaftliche Entwicklung Indiens in den Jahren 1951-1978 unter besonderer Berücksichtigung der Auslandshilfe*. Berlin (West) 1981.
- B. R. Tomlinson: *The economy of modern India, 1860-1970*. Cambridge 1993.
- Alexis de Tocqueville: *Der alte Staat und die Revolution*. Leipzig 1867 [erstmals 1856].
- Clive Trebilcock: *Phoenix assurance and the development of British insurance. Volume 2: The era of the insurance giants, 1870-1984*. Cambridge 1998.
- Maya Unnithan: *Identity, Gender and Poverty: New Perspectives on Caste and Tribe in Rajasthan*. Oxford 1997.
- C. N. Vakil: *Economic Consequences of Divided India. A Study of the Economy of India and Pakistan*. Bombay 1948.
- Pavan K. Varma: *The Great Indian Middle Class*. New Delhi 2007 [erstmals 1998].
- Yvonne Vaz Ezdani (Hrsg.): *Songs of the Survivors*. Goa 2007.
- Bertrand Venard: La légitimation historique de l'intermédiation dans le secteur de l'assurance. In: *Assurances et gestion des risques* 4 (1997), S. 601-620.
- R. J. Venkateswaran: *Cabinet Government in India*. London 1967.

Victoria Versicherungs-Gesellschaften: Im Zug der Zeiten. 150 Jahre Victoria. Düsseldorf 2003.

P. A. Wadia; K. T. Merchant: Our Economic Problem. Bombay 1945.

Max Weber: Die ‚Objektivität‘ sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis. In: Ders.: Schriften zur Wissenschaftslehre. Stuttgart 1991 [erstmalig 1916], S. 21-101.

Ders.: Wirtschaft und Gesellschaft. Frankfurt a. M. 2005 [erstmalig 1921].

Ders.: Die Wirtschaftsethik der Weltreligionen II. In: Ders.: Religion und Gesellschaft. Frankfurt a. M. 2006 [erstmalig 1916].

Worldbank: Structural Change and Development Perspectives. Report Nummer 5593-IN. Washington 1985.

Dies.: India: An Industrializing Economy in Transition. Report Nummer 6633-IN. Washington 1987.

Dies.: India: Recent Developments and Medium Term Issues. Report Nummer 7185-IN. Washington 1988.

Taya Zinkin: Nehruism: India's Revolution Without Fear. In: Pacific Affairs, Vol. 28, No. 3 (Sep., 1955), S. 221-234.

John Zubrzycki: The Last Nizam. The Rise and Fall of India's Greatest Princely State. Sydney 2006.

Archivalien, unveröffentlichte Quellen, Onlineressourcen

Ahmedabad Municipal Corporation; Ahmedabad Urban Development Authority: City Development Plan Ahmedabad 2006-2012. http://www.egovamc.com/cdp/AMC_CDP.pdf (Letzter Zugriff 23. August 2010).

Archiv der Swiss Re, Zürich, Reiseberichte FA 5.2-11 (Indien I 1934-1951)

Rajesh Chakrabarti: Banking in India - Reforms and Reorganization. Social Science Research Network, online am 17. Januar 2005. Verfügbar unter <http://ssrn.com/abstract=649855> und <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/apcity/unpan025796.pdf>.

CIA World Fact Book: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook>

Doris Hillger: Chancen für alle? Bildung zwischen Analphabetismus und Eliten-Förderung.

Onlineangebot der Bundeszentrale für politische Bildung:

http://www.bpb.de/themen/1B1LA9,1,0,Chancen_f%C3%BCr_alle.html

Maharashtra Pollution Control Board: Revised Action Plan for Control of Air Pollution in Pune, <http://www.mpcb.gov.in/images/pdf/actionplanpune11.pdf> (Letzter Zugriff 23. August 2010).

Neelakantan Krishna Iyer; Sumati Kulkarni; V. Raghavaswamy: Economy, population and urban sprawl: A comparative study of urban agglomerations of Bangalore and Hyderabad, India using remote sensing and GIS techniques. Papier präsentiert auf dem PRIPODE Workshop on Urban Population, Development and Environment Dynamics in Developing Countries. Nairobi 2007, http://www.cicred.org/Eng/Seminars/Details/Seminars/PDE2007/Papers/IYER_Neelakantan_paperNairobi2007-project.pdf, S. 21.

Jawaharlal Nehru Library, University of Bombay [kein Archiv, enthält aber folgende Quellen

- H. M. Patel: My Submission. Unveröffentlichte Schrift. Bombay 1958 o. 1959.
- M. N. Mishra: A Study of the Working of the Life Insurance Corporation of India. Financial and Organisational Aspects: 1956 to 1986. Varanasi 1987.
- Manual for Agents. Bombay 1957.]

Manual for Agents 1992. Interne Publikationsreihe der LIC für ihre Versicherungsvertreter. Bombay. [Zugang aus privatem Besitz.]

Onlinedatenbank des Internationalen Währungsfonds zu historischen Wechselkursen, abzurufen unter www.imfstatistics.org.

B. C. Rajamani: The Tamil Brahmin who recorded the horror of Jallianwala Bagh massacre. In: The Asian Tribune, 13. April 2005 unter <http://www.asiantribune.com/news/2005/04/13/tamil-brahmin-who-recorded-horror-jallianwala-bagh-massacre> (letzter Zugriff 22. Juli 2010).

World Development Indicators Database. Veröffentlicht von der Weltbank: <http://data.worldbank.org/data-catalog>

Yogakshema-Magazin. Bombay. [Interne Hauszeitschrift der LIC.]

Verzeichnis der Abbildungen im Text

Abbildung 1: Duncan McLauchlan Slater, erster Geschäftsführer der Oriental	24
Abbildung 1a: Kamrudin Tyabji, erster Präsident der Oriental.	24
Abbildung 2: Werbeanzeige der LIC, mit der sie ihre Londoner Niederlassung bewarb	300
Abbildung 3: Werbeanzeige ASP/LIC/Z-56 der LIC	308
Abbildung 4: Bauarbeiten im Yogakshema-Gebäude, Hauptsitz der LIC	412

Verzeichnis der Diagramme im Text

Diagramm 1: Marktanteile der Lebensversicherungen am Neugeschäft (Anzahl der neu abgeschlossenen Policen) in Indien 1936	93
Diagramm 2: Versicherungssumme im Neugeschäft 1940-1945 in Mio. Rupien	103
Diagramm 3: Anzahl der Lebensversicherungspolicen in Indien 1929-1948	107
Diagramm 4: Neugeschäft der indischen Lebensversicherung in Mio. Rupien versicherter Summe 1946-1953	115
Diagramm 5: Prozentualer Anteil kleinerer Gesellschaften (nicht zu den zwanzig größten Gesellschaften zählend) am Neugeschäft (Versicherungssumme) 1946-1954	127
Diagramm 5a: Neuabgeschlossene Lebensversicherungspolicen pro Hunderttausend Einwohner Indiens 1920 bis 1991	218
Diagramm 5b: In Kraft befindliche Lebensversicherungspolicen pro Hunderttausend Einwohner Indiens 1928 bis 1991	219
Diagramm 5c: Größe des Neu- und Bestandsgeschäfts in Indien in Relation zur Bevölkerung 1957 bis 1991 (Basis 100% = Werte für 1955)	221
Diagramm 5d: Wachstum des Bestandsgeschäfts (Anzahl der Policen pro Einwohner) in Indien 1958 bis 1991 in Prozent des jeweiligen Vorjahres	222
Diagramm 6: Vergleich der Rückstellungen für Lebensversicherungen und als Spareinlagen bei Geschäftsbanken 1970-1992 in Mrd. Rupien	229
Diagramm 7: Prozentualer Anteil der Lebensversicherung an den indischen Sparanlagen 1951-1989	232
Diagramm 8: Anteil der verschiedenen Zonen am Gesamtgeschäft der LIC 1956-1991	254
Diagramm 9: Vergleich des Inlandsprodukts mit der versicherten Summe pro Bundesstaat 1980-81	258

Diagramm 10: Jährlich abgeschlossene Policen in der Masulipatam-Division 1960-1981	265
Diagramm 11: Durchschnittliches Jahreseinkommen der LIC-Angestellten von 1956-1986, Vergleich mit Vielfachem des Nationaleinkommens pro Kopf	319
Diagramm 12: Verhältnis des durchschnittlichen Jahreseinkommens der LIC-Angestellten zur durchschnittlichen Versicherungssumme des Neugeschäfts von 1956-1986	320
Diagramm 12a: Entwicklung des durchschnittlichen Gehalts der Lohngruppen in Relation zu ihrem Verhältnis zur durchschnittlichen Versicherungssumme des Neugeschäfts (Index: 1956 = 100) 1956 bis 1986-87	322
Diagramm 13: Anteil der verschiedenen Lohngruppen am Gesamtbestand der Angestellten der LIC 1956-1992	326
Diagramm 14: Angestellte der LIC pro Filiale 1956 bis 1988	328
Diagramm 15: Angestellte in der Lohnklasse II der LIC 1956 bis 1988	329
Diagramm 16: Arbeitsjahre in der LIC pro Entlassung, gruppiert nach Lohngruppen, 1960, 1970 und 1980	336
Diagramm 17: Anteil der in den Ruhestand gehenden Mitarbeiter der LIC in den verschiedenen Lohngruppen an den gesamten ausscheidenden Mitarbeitern 1957-1985	340
Diagramm 18: Anteil des durch Versicherungsvertreter gezeichneten Neugeschäfts (Versicherungssumme) in der indischen Lebensversicherung 1956-1986	367
Diagramm 19: Prozentualer Anteil der Vertreter, die zwischen 1963 und 1973 seit einer bestimmten Dauer an Jahren noch für die LIC aktiv waren	369
Diagramm 20: Neurekrutierte Versicherungsvertreter der LIC 1963-1976	372
Diagramm 21: Prozentuale Verteilung der Aktiva der LIC 1957-1986	388
Diagramm 22: Zinssätze in Indien und Erträge der LIC 1970-1986	389
Diagramm 23: Prozentualer Anteil der staatlichen Sicherheiten (Zentralregierung) an der gesamten Vermögensanlage in der indischen Lebensversicherung 1939-1979	392
Diagramm 24: Sichere Anlagen der Lebensversicherung (Staatssicherheiten der Zentralregierung, der Bundesstaaten, Anleihen von Institutionen) 1951-1986	394
Diagramm 25: Monatliche Verteilung des Neugeschäfts der LIC 1961 und 1966-67	397
Diagramm 26: Prozentualer Anteil der Kredite an Entwicklungsbanken an den gesamten Investitionen der LIC 1957-1987	400

Diagramm 26a: Prozentualer Anteil der an Unternehmen gewährten Schuldverschreibungen an den gesamten Investitionen der LIC 1957-1987	401
Diagramm 27: Prozentualer Anteil der Hypotheken an den gesamten Investitionen der privaten Lebensversicherungen 1914 bis 1955	402
Diagramm 28: Investitionen der LIC in Wohnbaugesellschaften in Mio. Rupien 1961-1986	410
Diagramm 29: Anteil der Investitionen der Lebensversicherung, die in private Unternehmen getätigt wurden (einschließlich Unternehmen in teilweisem Staatsbesitz), in Prozent der Aktiva 1954 bis 1986	411
Diagramm 30: Prozentualer Anteil der seitens der LIC gehaltenen Aktien an verschiedenen Börsenstandorten Indiens, Vergleich der verschiedenen Studien 1958-1974	418
Diagramm 31: Anteil der LIC an den an der Bombayer Börse notierten Unternehmen	420
Diagramm 32: Investitionen in Aktien und Vorzugsanteile durch LIC und UTI in Mio. Rupien 1981-85	426
Diagramm 33: Austausch- und Abhängigkeitsbeziehungen im indischen Finanzsektor in den 1970er Jahren aus Sicht der LIC	445
Diagramm 34: Anzahl der neu eingeführten und wieder zurückgezogenen Versicherungsarten 1958-1991, jeweils für drei Jahre gruppiert	449
Diagramm 35: Wirtschaftswachstum und Lebensversicherungsneugeschäft in Indien 1970-71 bis 1990-91	453

Verzeichnis der Tabellen im Text

Tabelle 1: Geschäftszahlen der Oriental 1874-1916	28f
Tabelle 2: Aktiengesellschaften in Indien in den Jahren 1882, 1883, 1887, 1888, 1889 und 1892	31
Tabelle 3: Verteilung der Aktiengesellschaften nach Verwaltungsregionen 1892	34
Tabelle 4: Prozentuale Verteilung der Religionsherkunft an den Auszahlungen der Versicherungspolicen 1924-25	70
Tabelle 5: Neue Policen (Anzahl), Neu- und Gesamtgeschäft der Lebensversicherung (Versichertes Volumen), Versichertes Volumen (insgesamt) pro Kopf der Bevölkerung in Rupien 1925-1928	74
Tabelle 6: Durchschnittliches Neugeschäft indischer Lebensversicherungsgesellschaften (Prämieneinnahme), 1919-1927 in Mio. Rupien	74

Tabelle 7: Anzahl und Neugründungen indischer Lebensversicherungsunternehmen 1928 bis 1938	88
Tabelle 8: Durchschnittliche Versicherungssumme 1929 bis 1938 in Rupien	89
Tabelle 9: Mitgliedschaften in Gewerkschaften in Indien, abgeschlossenen Versicherungspolicen und deren relatives Wachstum 1928 bis 1940	91
Tabelle 10: Zuwachs Staatlicher Sicherheiten am Lebensversicherungsfonds 1940 bis 1945	100
Tabelle 11: Verwaltungskostenanteil an den Prämieinnahmen aller dort arbeitenden Lebensversicherungen 1945 bis 1947 in Prozent	106
Tabelle 12: Anzahl indischer Lebensversicherungsunternehmen, Anzahl der Versicherungsvertreter in Indien 1941 bis 1955	108
Tabelle 13: Hauptsitze von Versicherungsunternehmen in Indien und Pakistan 1946 bis 1948	114
Tabelle 14: Anzahl indischer Lebensversicherungsgesellschaften 1946 bis 1955	126
Tabelle 15: Entwicklung des Prämienaufkommens in Indien und anderen Ländern in Landeswährung laut Angabe der Schweizer Rück 1960 bis 1987	214
Tabelle 16: Entwicklung des Neugeschäfts in Special Drawing Rights 1960 bis 1987	216
Tabelle 17: Prozentualer Zugewinn an Prämienaufkommen im gesamten Zeitraum 1960 bis 1987	217
Tabelle 18: : Prozentuale Relation (vmrtl. Umsatz) zwischen Bank- und Versicherungsbranche 1950-51 und 1979-80	226
Tabelle 19: Bruttoinlandsersparnisse und Ersparnisse des „Household sectors“ Indiens in Prozent des BIP 1950 bis 1989	231
Tabelle 20: Durchschnittliche Versicherungssumme im Neugeschäft 1973 bis 1986	241
Tabelle 21: Entwicklung des relativen Anteils der sechs größten Metropolen am Gesamtgeschäft der LIC 1961-1981 in Prozent des Neugeschäfts	263
Tabelle 22: Einwohnerzahl der fünf bevölkerungsreichsten Städte der Ajmer-Division nach den Zensen 1941 bis 1991 in tausend Einwohnern	269
Tabelle 23: Sparmotive in Prozent nach Urbanität und Einkommensklasse in Indien 1975-76	282
Tabelle 24: Neu- und Bestandsgeschäft der LIC auf Mauritius und den Fiji-Inseln im Vergleich 1986-1989	297
Tabelle 25: Beförderungen in der LIC 1985, 1980, 1966 und 1973	338

Tabelle 26: Prozentualer Anteil und totale Zahl der Versicherungsvertreter eines Rekrutierungsjahrgangs, der 1964 noch aktiv war	368
Tabelle 27: Gewichtung der Karrierevertreter am Gesamtgeschäft der LIC 1972 bis 1985	375
Tabelle 28: Boni in Rupien pro 1000 Rupien versicherter Summe für Policenhalter mit „mit Bonus“-Option 1957-1985	387
Tabelle 29: Prozentuale Verteilung der durch die LIC neu investierten Gelder 1957 bis 1968	395
Tabelle 30: Anträge und Kreditsummen im OYH-Schema Januar bis September 1964	408
Tabelle 31: Investitionen der HUDCO nach Fünf-Jahres-Plänen, Anteil der jeweiligen Investitionen der LIC	409
Tabelle 32: Zinserträge in Prozent p. a. der LIC-Investments 1962-63 bis 1966-67 nach Investitionsformen, sortiert nach Rendite	417
Tabelle 33: Rang der LIC unter den Aktienbesitzern der an der Madraser Börse gehandelten Unternehmen 1959-60 und 1971-72, prozentuale Verteilung	422
Tabelle 34: Rücklauf auf die Anschreiben der Sezhiyan-Kommission	457
Tabelle 35: Internationale Versicherer auf dem indischen Markt und ihre Joint-Venture-Partner (Stand 2010)	483-485

Verzeichnis der verwendeten Abkürzungen

AICC	All India Congress Committee
AIIEA	All India Insurance Employee Association
AILEF	All India LIC Employees Federation
Allianz	Allianz und Stuttgarter Lebensversicherungsbank AG
ARC	Administrative Reforms Commission
Bharat	Bharat Insurance Company
BMC	Branch Management Committees
ChFC	Chartered Financial Consultants
CLU	American Society of Chartered Life Underwriters
Equitable	Equitable Assurance on Lives and Survivorship
Empire	Empire of India Life Assurance Company, Ltd.
GIC	General Insurance Company
Hindusthan	Hindusthan Co-operative Insurance Society
HUDCO	Housing and Urban Development Corporation
HRD	Human Resource Development
ICS	Indian Civil Service
IDRA	Industries (Development and Regulation) Act
IEHS	Individuelles Angestellten-Wohnbau-Schema
ILAOA	Indian Life Assurance Offices Association
Indian Life	Indian Life Assurance Company, Ltd.
INR	Indische Rupien
IPR	Industrial Policy Resolution
IRDA	Insurance and Development Regulatory Authority
Lakshmi	Lakshmi Insurance Company
LIB	Life Insurance Boards
LIC	Life Insurance Corporation of India
M-I Schema	Hypotheken für unbewegliches Eigentum
M RTP	Monopolies and Restrictive Practices Act
NCAER	National Council of Applied Economic Research
New India	New India Assurance Company
OBC	Other Backward Castes
OIC	Organization Improvement Cell
Oriental	Oriental Governmental Security Life Assurance Company, Ltd.
OYA	Own-Your-Apartment-Schema
OYH	Own-Your-Home-Schema
PLCHS	Schema für Angestellte börsengehandelter Aktiengesellschaften
RBI	Reserve Bank of India
SAHS	Wohnbau-Schema für langgediente Versicherungsvertreter
Schweizerische Rück	Schweizerische Rückversicherungs-Gesellschaft
SDR	Special Drawing Rights

Anhang 1

Statistische Übersicht über die Lebensversicherungsentwicklung 1914 bis 1955

Statistische Übersicht über die Lebensversicherungsentwicklung 1914-1954

Jahr	Indische Gesellschaften in Indien										Ausländische Gesellschaften in Indien										Gesamtsumme des indischen Lebensversicherungsmarkts									
	Indian companies in India										Foreign Companies in India										Total Indian life insurance market									
	Anzahl indischer Versicherungsgesellschaften	Neuabgeschlossene indischer Policen	Versicherungssumme des Neugeschäfts in INR	Durchschnittliche Policen-höhe des Neugeschäfts in INR	In Kraft befindliche indischer Policen	Gesamte Versicherungssumme in INR	Anzahl registrierter ausländischer Versicherungsgesellschaften in Indien	Neuabgeschlossene ausländischer Policen in Indien	Neugeschäft ausländischer Gesellschaften in Indien in INR	Durchschnittliche Versicherungssumme des Neugeschäfts in INR	Policies in force of foreign companies in India	Total sum assured of foreign companies in Rupees	Anzahl in Indien registrierter Versicherungsgesellschaften	Registrierte neu abgeschlossene Lebensversicherungs-policen in Indien	Registriertes Volumen des Neugeschäfts in INR	Durchschnittliche Policen-höhe des Neugeschäfts in INR	Registrierte in Kraft befindliche Versicherungen	Versicherungssumme in INR	Registered total assured volume in Rupees											
Year	Number of Indian companies	New policies of Indian companies	Assured sum in Rupees	Average policy amount in Rupees	Policies in force in India	Total sum assured in Rupees	Number of foreign companies in India	New policies of foreign companies in India	New business of foreign companies in Rupees	Average policy amount of foreign companies in Rupees	Policies in force of foreign companies in India	Total sum assured of foreign companies in Rupees	Number of insurance companies in India	Registered new policies in India	Registered new business in Rupees	Average policy amount in Rupees	Total number of registered policies	Registered total assured volume in Rupees												
1914	39		31.999.952		168.141	224.410.860	(24)		30337	95.550.000	3.150	151.925	640.814.000	39	31.999.952		168.141	224.410.860												
1915	43		22.499.952			228.257.473	(25)		39523	122.214.000	3.092	202.703	697.648.000	43	22.499.952			228.257.473												
1916	44		17.541.189			221.340.665			28229	117.582.000	4.165	211.769	741.938.000	44	17.541.189			221.340.665												
1917	41		22.348.262			239.814.447			28229	117.582.000	4.165	211.769	741.938.000	41	22.348.262			239.814.447												
1918	43		28.559.144			251.177.126			28463	87.504.000	3.074	219.767	766.976.000	43	28.559.144			251.177.126												
1919	42		44.906.170			282.319.175			28463	87.504.000	3.074	219.767	766.976.000	42	44.906.170			282.319.175												
1920	43	28.046	310.870.377	1.840		310.870.377			31049	107.465.000	3.461	272.310	926.043.000	43	51.609.623	1840.17767		310.870.377												
1921	45	28.677	54.681.849	1.907		335.187.576			33997	101.401.000	2.983	259.159	887.757.000	45	54.681.849	1906.81902		335.187.576												
1922	48	29.341	56.410.279	1.923		366.162.008			34133	116.220.000	3.405	272.238	930.774.000	48	56.410.279	1922.5752		366.162.008												
1923	46	31.682	58.493.533	1.846		390.576.308			34133	116.220.000	3.405	272.238	930.774.000	46	58.493.533	1846.27022		390.576.308												
1924	48	36.251	68.859.259	1.900		420.000.000			31049	107.465.000	3.461	272.310	926.043.000	48	68.859.259	1899.51337		420.000.000												
1925	49	42.517	81.516.447	1.917		470.000.000			25952	96.553.000	3.720	276.143	943.102.000	49	81.516.447	1917.26714		470.000.000												
1926	51	52.754	103.491.698	1.962		535.000.000			11058	84.195.000	7.614	165.646	606.035.000	51	103.491.698	1961.77916		535.000.000												
1927	56	66.680	127.723.424	1.915		620.000.000			9584	41.099.000	4.288	181.646	601.171.000	56	127.723.424	1915.46827		620.000.000												
1928	61	92.724	154.080.200	1.662	412.446	711.112.000	19		31049	107.465.000	3.461	272.310	926.043.000	89	154.080.200	1661.70786	412.446	711.112.000												
1929	62	103.079	163.917.000	1.590	471.056	778.977.000	27		31049	107.465.000	3.461	272.310	926.043.000	89	154.080.200	1661.70786	412.446	711.112.000												
1930	68	105.686	156.809.000	1.484	513.955	848.891.000	42		31049	107.465.000	3.461	272.310	926.043.000	110	145.209	279.023.000	1921.5269	1.546.539.000												
1931	82	96.909	170.920.000	1.764	502.144	939.581.000	41		31049	107.465.000	3.461	272.310	926.043.000	123	125.138	288.502.000	2305.40706	1.681.519.000												
1932	94	113.213	189.470.000	1.674	554.282	1.018.112.000	59		31049	107.465.000	3.461	272.310	926.043.000	153	139.133	285.418.000	2051.40405	1.810.327.000												
1933	108	154.920	240.876.000	1.555	636.080	1.143.427.000	71		31049	107.465.000	3.461	272.310	926.043.000	179	183.383	328.380.000	1790.67853	1.910.403.000												
1934	135	183.063	279.730.000	1.528	742.250	1.316.991.000	50		31049	107.465.000	3.461	272.310	926.043.000	185	214.618	368.710.000	1717.98265	2.149.345.000												
1935	151	204.799	315.732.000	1.542	835.782	1.460.218.000	64		31049	107.465.000	3.461	272.310	926.043.000	215	238.796	417.133.000	1746.81737	2.347.975.000												
1936	166	239.272	359.823.000	1.504	988.734	1.677.745.000	47		31049	107.465.000	3.461	272.310	926.043.000	213	273.405	476.043.000	1741.16421	2.608.519.000												
1937	181	262.997	430.473.000	1.485	1.098.784	1.842.907.000	19		31049	107.465.000	3.461	272.310	926.043.000	200	294.046	497.938.000	1693.40171	2.768.950.000												
1938	187	298.478	432.959.000	1.451	1.239.567	2.037.123.000	13		31049	107.465.000	3.461	272.310	926.043.000	200	324.430	529.512.000	1632.1302	2.980.225.000												
1939	181	289.000	425.100.000	1.471	1.331.000	2.151.900.000	19		31049	107.465.000	3.461	272.310	926.043.000	200	300.058	509.295.000	1697.32185	2.717.935.000												
1940	167	196.000	323.200.000	1.649	1.372.000	2.255.100.000	10		31049	107.465.000	3.461	272.310	926.043.000	177	205.584	364.299.000	1772.0202	2.856.271.000												
1941	170	189.000	341.400.000	1.806	1.427.000	2.372.400.000	7		31049	107.465.000	3.461	272.310	926.043.000	179	200.229	379.377.000	1894.71555	2.997.910.000												
1942	172	169.000	364.700.000	2.158	1.464.000	2.506.800.000	7		31049	107.465.000	3.461	272.310	926.043.000	184	178.363	418.389.000	2345.71632	3.229.334.000												
1943	167	283.000	629.400.000	2.224	1.628.000	2.940.800.000	17		31049	107.465.000	3.461	272.310	926.043.000	189	296.604	692.960.000	2336.31374	3.687.287.000												
1944	175	432.000	952.000.000	2.204	1.940.000	3.661.500.000	16		31049	107.465.000	3.461	272.310	926.043.000	191	450.727	1.043.813.000	2315.84307	4.477.235.000												
1945	183	577.000	1.227.800.000	2.128	2.376.000	4.594.300.000	15		31049	107.465.000	3.461	272.310	926.043.000	198	599.259	1.347.498.000	2248.60703	5.512.845.000												
1946	180	596.000	1.314.300.000	2.205	2.569.000	6.510.000.000	20		31049	107.465.000	3.461	272.310	926.043.000	200	616.669	1.440.315.000	2335.63711	7.518.491.000												
1947	170	524.000	1.265.000.000	2.414	2.791.000	7.060.000.000	24		31049	107.465.000	3.461	272.310	926.043.000	194	544.077	1.393.382.000	2561.00618	8.079.006.000												
1948	163	466.963	1.217.000.000	2.606	3.074.000	7.240.000.000	28		31049	107.465.000	3.461	272.310	926.043.000	191	485.690	1.340.464.000	2759.91682	8.250.830.000												
1949	189	526.000	1.300.000.000	2.471	3.049.000	7.650.000.000	20		31049	107.465.000	3.461	272.310	926.043.000	209	545.000	1.419.682.000	2604.9211	8.680.000.000												
1950	185	479.000	1.258.000.000	2.626	3.179.000	8.700.000.000	20		31049	107.465.000	3.461	272.310	926.043.000	205	497.000	1.371.700.000	2759.95976	8.890.000.000												
1951		452.000	1.314.000.000	2.907	3.678.000	9.730.000.000	20		31049	107.465.000	3.461	272.310	926.043.000	176	475.000	1.479.000.000	3173.68421	9.910.000.000												
1952	144	512.856	1.303.000.000	2.541	3.833.000	9.220.000.000	17		31049	107.465.000	3.461	272.310	926.043.000	161	534.856	1.467.000.000	2742.79432	10.480.000.000												
1953		538.603	1.381.731.000	2.565	4.069.000	9.660.000.000			31049	107.465.000	3.461	272.310	926.043.000	154	561.376	1.552.000.000	2764.63547	11.029.300.000												
1954		683.095	2.133.179.000	3.123	4.216.000	9.842.300.000			31049	107.465.000	3.461	272.310	926.043.000	149	704.728	2.295.896.000	3257.847	11.212.300.000												

Statistische Übersicht über die Lebensversicherungsentwicklung 1914-1954

Einnahmen indischer Lebensversicherungen (in tausend Rupien) <i>Income of Indian life insurance companies (in thousand Rupees)</i>				Ausgaben indischer Versicherungen (in tausend Rupien) <i>Outgo of Indian life insurance companies (in thousand Rupees)</i>				Forderungen				Lebensver- sicherungs- fonds <i>Funds</i>
Jahr	Prämienauf- kommen <i>Premium income</i>	Zinsen und Dividenden <i>Interest and dividends</i>	Andere Quellen <i>Other</i>	Verwaltungs- ausgaben <i>Expenses of management</i>	Dividenden <i>Dividends</i>	Depreciation	Miscellaneous	Death	Maturity	Surrenders	Annuities	
Year												<i>Addition to Life funds</i>
1913	10.299	2.323	47	2.283	44	26		4.179	1.237	314	102	4.484
1914	10.917	2.513	50	2.347	60	87		3.687	1.356	499	108	5.336
1915	10.683	2.754	635	2.256	54	2.100		3.521	1.456	428	106	4.142
1916	10.679	2.954	80	2.188	54	5.176		3.599	1.353	449	114	780
1917	11.045	3.283	91	2.215	65	2.720		5.459	1.879	577	92	3.412
1918	11.434	3.598	358	2.502	64	3.222		5.498	1.964	452	95	1.593
1919	12.821	3.907	172	3.179	58	526		5.125	2.409	395	93	5.115
1920	14.624	4.307	109	3.815	54	961		4.762	2.919	493	93	5.943
1921	16.027	4.878	978	4.267	94	5.585		4.488	4.290	732	68	1.772
1922	17.406	5.182	1.057	4.742	101	1.424		5.220	3.909	545	88	8.275
1923	18.579	5.959	359	4.877	98	479		5.653	4.759	587	65	9.662
1924	20.439	6.263	2.300	5.806	90	186		5.799	4.978	725	64	11.719
1925	22.519	6.664	664	6.293	347	509		6.446	6.353	918	59	11.635
1926	25.289	7.310	651	7.229	233	367		6.470	6.241	956	52	19.419
1927	29.176	7.969	5.738	8.619	187	939		7.140	6.760	1.159	64	14.462
1928	33.478	8.569	272	10.251	752	1.731		8.008	8.311	1.267	63	15.663
1929	38.968	9.589	612	11.817	235	3.805		9.155	8.275	1.444	67	18.102
1930	43.047	10.386	534	12.575	261	4.088		9.672	8.951	2.123	82	19.127
1931	46.748	11.340	4.574	13.362	562	4.853	810	10.313	9.972	2.397	86	26.281
1932	51.820	12.452	10.306	14.878	319	3.790	1.097	11.370	10.832	2.377	89	36.332
1933	57.693	13.553	2.587	17.476	905	1.074	1.686	12.907	12.761	2.812	89	31.006
1934	65.827	15.029	2.736	20.622	784	776	1.599	15.142	13.002	3.378	99	34.947
1935	74.506	16.097	11.833	23.103	448	1.621	1.555	15.369	14.564	3.345	113	48.696
1936	84.381	17.278	2.132	27.390	770	1.710	1.547	15.887	15.943	3.961	137	48.460
1937	98.167	19.853	2.395	31.654	993	1.570	1.718	19.367	20.939	4.245	142	54.424
1938	114.961	24.014	1.900	36.483	998	2.994	1.718	19.600	21.300	4.700	700	51.000
1939	121.800	24.600		40.400	1.000	8.300	1.300	19.600	21.300	4.700	689	60.041
1940	117.317	25.384	4.016	33.931	593	2.593	1.616	19.195	21.788	6.271	686	65.450
1941	122.813	26.787	7.292	33.691	571	4.318	2.609	20.098	23.417	6.061	686	71.991
1942	127.446	27.968	9.982	33.989	609	702	2.726	20.784	25.884	8.023	688	87.101
1943	159.059	30.361	7.028	44.320	813	2.467	1.099	22.673	27.792	9.359	724	99.107
1944	193.157	32.009	4.855	60.301	428	1.615	709	26.729	34.102	6.232	798	129.200
1945	241.069	34.524	8.186	77.736	830	2.865	839	30.349	36.685	4.849	830	158.491
1946	274.426	34.282	11.520	85.600	570	2.021	719	31.364	36.245	4.237	981	155.539
1947	289.969	36.346	4.973	88.283	645	5.886	1.708	35.611	38.768	3.924	924	174.781
1948	307.675	42.288	24.980	89.331	1.322	10.167	1.204	38.830	51.769	6.525	1.014	181.100
1949	351.600	49.300	10.000	102.800	500	13.000	7.000	39.100	58.800	7.600	1.000	185.000
1950	352.700	53.600	8.100	102.000	800	18.900	2.200	38.000	55.500	10.900	1.100	137.000
1951	378.300	61.600	9.100	100.000	1.600	88.900	500	35.800	64.100	14.800	1.400	217.000
1952	419.800	74.600	6.600	113.900	1.400	31.900	1.400	40.600	76.400	17.600	1.300	248.000
1953	441.900	83.600	17.200	120.800	1.100	10.900	900	42.600	94.300	23.100	1.200	272.000
1954	474.700	91.100	23.200	139.100	3.400	6.700	800	42.100	100.600	23.000	1.300	

Statistische Übersicht über die Lebensversicherungsentwicklung 1914-1955

Aktiva in INR											
Assets of life insurance companies in Rupees											
Jahr	Hypotheken in Indien	Land- und Hausbesitz	Kredite gegen Sicherheiten	Kredite auf Policen	Staatliche Sicherheiten der indischen Regierung und der indischen Bundesstaaten	Staatliche Sicherheiten anderer Staaten	Andere verbürgte Sicherheiten	Anteile an Indischen Gesellschaften	Weitere Vermögenswerte (Außenstände von Vertretern, Bargeid, Bankguthaben, andere Anlagengeformen)	Netto Verzinsung der Investments in Prozent	Gesamte Aktiva
Year	Mortgages in India	Land and house property	Loans on personnel security	Loans on Policies	Indian Government Securities and Indian State Securities	Governmental Securities of other countries (United Kingdom et cetera)	Other approved securities such as Post trust or Municipal securities	Shares in Indian companies	Other (agents' balances outstanding, cash, deposit, miscellaneous investments)	Net rate of yield on investments in per cent	Total Assets
1914	1.300.000	3.700.000	500.000	3.700.000	40.100.000	≥100.000	10.900.000	1.200.000	6.500.000	4,21	76.500.000
1915	1.986.975	4.166.963	287.843	4.715.027	47.243.406	125.000	12.520.018	1.295.078	7.000.000	4,29	82.200.000
1916	2.477.780	4.340.719	252.712	5.532.907	50.029.709		13.346.728	1.570.571	7.400.000	4,43	84.900.000
1917	2.991.632	5.108.671	199.492	6.850.702	56.136.544		14.476.983	1.897.939	6.800.000	4,78	94.400.000
1918	1.438.816	5.718.260	230.657	7.307.171	53.923.188		13.876.338	1.513.204	8.000.000	5,07	91.900.000
1919	2.167.104	6.327.244	367.101	7.586.813	58.622.144		14.374.711	2.391.911	6.400.000	5,27	98.200.000
1920	3.208.061	6.224.447	907.761	8.091.764	62.440.322		15.028.685	2.168.469	7.600.000	5,41	105.600.000
1921	3.600.143	6.223.487	1.820.025	8.078.314	63.913.098		15.386.686	1.691.186	8.000.000	5,88	108.000.000
1922	3.727.838	7.043.724	1.566.268	8.433.712	69.532.179		15.791.956	2.647.480	9.000.000	5,96	117.600.000
1923	5.744.120	7.435.378	2.149.203	9.110.533	73.451.127		16.863.432	2.842.434	9.700.000	6,26	127.100.000
1924	6.862.287	7.585.253	2.473.561	10.054.584	80.370.810		17.498.524	2.649.960	9.800.000	5,93	137.400.000
1925	6.945.011	8.225.693	1.390.543	11.205.406	79.490.077		25.675.430	4.953.153	10.700.000	5,7	148.600.000
1926	7.831.696	8.943.075	1.296.484	12.328.017	85.867.941		28.294.457	5.726.824	12.000.000	5,7	162.200.000
1927	8.690.812	10.177.069	1.291.616	14.045.232	92.470.379		31.625.840	6.635.575	12.400.000	5,56	173.300.000
1928	9.189.000	11.817.000	2.279.000	15.900.000	112.283.000		35.246.000	7.426.000	21.700.000	5,35	221.200.000
1929	9.270.000	12.706.000	4.170.000	18.343.000	122.747.000		35.974.000	7.989.000	42.400.000	5,49	247.800.000
1930	9.486.000	13.515.000	2.252.000	21.514.000	106.163.000		38.199.000	7.043.000	37.200.000	5,44	254.900.000
1931	10.466.000	14.573.000	2.960.000	26.263.000	156.815.000		39.744.000	11.713.000	38.300.000	5,42	283.700.000
1932	11.816.000	15.914.000	3.702.000	30.653.000	153.529.000		44.452.000	12.968.000	45.600.000	5,38	311.900.000
1933	13.506.000	19.075.000	5.17.000	34.185.000	178.520.000		50.247.000	16.889.000	70.800.000	5,17	358.400.000
1934	15.844.000	21.808.000	1.739.000	37.187.000	202.196.000		50.904.000	21.831.000	70.500.000	5,08	402.000.000
1935	18.217.000	23.723.000	2.721.000	40.140.000	223.172.000		46.120.000	27.188.000	68.800.000	4,93	438.500.000
1936	19.489.000	28.905.000	1.395.000	44.037.000	250.407.000		48.542.000	32.702.000	82.000.000	4,69	482.200.000
1937	21.026.000	32.047.000	1.570.000	47.892.000	277.064.000		51.626.000	39.348.000	61.000.000	4,76	535.400.000
1938	20.356.000	38.519.000	1.693.000	54.824.000	314.631.000		53.984.000	42.195.000	72.400.000	5,15	620.300.000
1939	20.000.000	47.000.000	71.000.000		374.000.000		55.000.000	47.000.000	73.000.000	4,68	696.000.000
1940	22.000.000	53.000.000	79.000.000		406.000.000		56.000.000	53.000.000	81.000.000	4,37	763.000.000
1941	21.000.000	55.000.000	81.000.000		467.000.000		60.000.000	72.000.000	86.000.000	4,17	848.000.000
1942	19.000.000	58.000.000	93.000.000		546.000.000		60.000.000	79.000.000	102.000.000	3,94	972.000.000
1943	15.607.000	58.000.000	85.000.000		634.000.000		67.000.000	87.000.000	114.000.000	3,88	1.072.000.000
1944	13.000.000	56.000.000	7.400.000	72.900.000	752.000.000		68.000.000	115.000.000	133.000.000	3,64	1.227.000.000
1945	16.000.000	56.000.000	7.700.000	67.200.000	882.000.000		68.000.000	130.000.000	145.000.000	3,48	1.383.000.000
1946	14.000.000	54.000.000	11.300.000	60.900.000	938.000.000		69.000.000	153.000.000	293.000.000	3,2	1.515.000.000
1947	31.000.000	62.000.000	13.700.000	69.000.000	973.000.000		76.000.000	193.000.000	231.000.000	3,03	1.633.000.000
1948	44.000.000	66.000.000	21.000.000	81.600.000	1.090.000.000		97.000.000	245.000.000	265.000.000	3,02	1.931.000.000
1949	60.000.000	88.000.000	18.700.000	106.500.000	1.162.000.000		100.000.000	302.000.000	308.000.000	3,05	2.191.000.000
1950	77.000.000	96.000.000	16.100.000	121.700.000	1.174.000.000		110.000.000	332.000.000	309.000.000	3,16	2.275.000.000
1951	100.000.000	125.000.000	19.600.000	147.800.000	1.232.000.000		110.000.000	347.000.000	371.000.000	3,33	2.521.000.000
1952	133.000.000	152.000.000	21.200.000	177.800.000	1.385.000.000		137.000.000	418.000.000	414.000.000	3,43	2.954.000.000
1953	146.000.000	174.000.000	20.600.000	234.400.000	1.492.000.000		177.000.000	458.000.000	415.000.000	3,5	3.182.000.000
1954	150.700.000	159.000.000	15.300.000	266.200.000	1.462.900.000		188.000.000	485.700.000	463.000.000	3,51	3.013.300.000
1955	151.000.000	175.000.000	24.800.000	279.800.000	1.550.000.000		184.000.000	554.000.000	516.000.000	3,56	3.705.000.000

Anhang 2

Statistische Übersicht über die Lebensversicherungsentwicklung 1956 bis 1987

Statistische Übersicht über die Lebensversicherungsentwicklung 1956-1987

Neugeschäft der LIC im Individualvertrieb <i>Indian companies in India</i>										Gruppenversicherung in Indien <i>Group insurance in India</i>				
Jahr	Anzahl der Versicherungs- filialen	Neuabgeschlos- sene Policen	Versicherungssu- mme des Neugeschäfts in INR	Durchschnitt- liche Policen- höhe des Neugeschäfts in INR	In Kraft befindliche Policen, letzter Tag des Jahres	Gesamte Versicherungs- summe in der Individual- versicherung in INR	Gesamte Versicherungs- summe in der Individual- versicherung in INR	Total sum assured of individual insurance in Rupees	Total sum assured of individual insurance in Rupees	Zahl der Gruppenver- sicherungs- schemata	Zahl der neu Versicherten	Neuangehandeltes Volumen in der Gruppenversich- erung in INR	Durchschnitt- liche Ver- sicherungs- summe in INR	Insgesamt Versicherte
Year	Number of branch offices	New policies	Assured sum in Rupees	Average policy amount in Rupees	Policies in force, last day of year	Total sum assured of individual insurance in Rupees	Total sum assured of individual insurance in Rupees			Number of schemes	New assured Lives	Assured sum (new business) in Rupees	Average assured amount in Rupees	Total assured lives
1956		549.401	1.876.900.000	3.416			4.516.000							
1957		810.738	2.776.700.000	3.425	5.418.000	13.740.000.000	5.418.000							
1958		954.771	3.390.600.000	3.551	5.974.000	15.840.000.000	5.974.000							
1959		1.143.387	4.197.000.000	3.671	6.673.000	18.550.000.000	6.673.000							
1960		1.249.821	4.878.400.000	3.903	7.456.000	21.760.000.000	7.456.000							
1961	310	1.461.608	5.987.900.000	4.097	8.341.000	26.230.000.000	8.341.000							
1963-64	340	1.758.046	7.347.200.000	4.179	9.267.000	30.510.000.000	9.267.000							
1964-65	379	1.637.759	6.925.500.000	4.229	10.119.000	34.580.000.000	10.119.000							
1965-66	388	1.435.601	6.900.300.000	4.807	10.670.000	37.660.000.000	10.670.000							
1966-67	401	1.554.758	7.892.900.000	5.077	11.410.000	42.820.000.000	11.410.000			259		187.500.000		
1967-68	414	1.405.990	7.396.100.000	5.260	11.998.000	45.540.000.000	11.998.000			294		229.500.000		
1968-69	414	1.423.337	8.128.600.000	5.711	12.643.000	50.690.000.000	12.643.000			334		256.800.000		
1969-70	422	1.450.055	8.956.000.000	6.176	13.344.000	55.510.000.000	13.344.000			385		466.600.000		
1970-71	424	1.396.540	9.797.500.000	7.016	13.939.000	62.260.000.000	13.939.000			486		796.400.000		
1971-72	431	1.612.289	12.156.300.000	7.540	14.693.000	69.520.000.000	14.693.000			700		1.319.500.000		
1972-73	527	1.895.875	14.980.500.000	7.902	15.711.000	80.820.000.000	15.711.000			1.105	597.553	3.374.000.000	5.646	
1973-74	577	2.017.703	17.260.100.000	8.554	16.792.000	92.040.000.000	16.792.000			1.697	666.546	6.632.000.000	9.950	
1974-75	618	2.047.136	19.128.700.000	9.344	17.943.000	107.250.000.000	17.943.000			2.062	940.991	13.411.500.000	14.253	2.317.537
1975-76	651	1.795.590	17.608.900.000	9.807	18.745.000	117.280.000.000	18.745.000			3.967	2.302.709	32.706.400.000	14.203	4.590.061
1976-77	659	2.008.939	21.040.000.000	10.473	19.606.000	132.480.000.000	19.606.000			4.915	660.780	30.091.200.000	45.539	4.053.610
1977-78	669	2.052.833	20.954.000.000	10.207	20.275.000	143.710.000.000	20.275.000			5.739	979.282	37.870.300.000	38.671	4.401.560
1978-79	676	1.853.780	20.048.600.000	10.815	20.708.000	156.980.000.000	20.708.000			6.504	1.364.121	50.803.700.000	37.243	5.590.020
1979-80	701	1.755.282	20.574.000.000	11.721	21.173.000	167.430.000.000	21.173.000			7.442	954.480	52.650.500.000	55.161	5.803.136
1980-81	738	2.095.839	27.331.100.000	13.041	22.039.000	191.140.000.000	22.039.000			8.537	755.985	58.993.600.000	78.035	6.395.743
1981-82	826	1.954.424	28.827.200.000	14.750	22.758.000	209.230.000.000	22.758.000			9.786	816.234	67.116.110.000	82.227	6.883.433
1982-83	889	2.103.134	34.789.200.000	16.542	23.604.000	239.980.000.000	23.604.000			11.184	745.729	75.661.200.000	101.459	7.425.555
1983-84	958	2.231.385	39.743.900.000	17.811	24.378.000	262.640.000.000	24.378.000			12.624	777.598	75.302.200.000	96.839	7.582.294
1984-85	1.023	2.366.057	43.869.800.000	18.541	25.371.000	302.660.000.000	25.371.000			14.521	626.107	84.008.700.000	134.176	7.890.341
1985-86	1.107	2.699.654	53.759.300.000	19.913	26.477.000	337.850.000.000	26.477.000			16.635	1.533.905	84.156.800.000	54.864	9.165.241
1986-87	1.197	3.285.607	70.560.800.000	21.476	27.989.000	404.040.000.000	27.989.000							

Statistische Übersicht über die Lebensversicherungsentwicklung 1956-1987

Jahr	Gesamte Versicherungs- summe in der Gruppenversiche- rung in INR	Geschäftsentwicklung der fünf Zonen <i>Development of business zone wise</i>					Auslandsgeschäft der LIC <i>Foreign business of LIC</i>			
		Neugeschäft der nördlichen Zone in INR	Neugeschäft der zentralen Zone in INR	Neugeschäft der östlichen Zone in INR	Neugeschäft der südlichen Zone in INR	Neugeschäft der westlichen Zone in INR	Neuabgeschlos- sene Policen	Versicherungssu- mme des Neugeschäfts in INR	Durchschnitt- liche Politen- höhe des Neugeschäfts in INR	In Kraft befindliche Policen, letzter Tag des Jahres
		<i>New business of Northern Zone in Rupees</i>	<i>New business of Central Zone in Rupees</i>	<i>New business of Eastern Zone in Rupees</i>	<i>New business of Southern Zone in Rupees</i>	<i>New business of Western Zone in Rupees</i>	<i>New policies</i>	<i>New business in Rupees</i>	<i>Average policy amount in Rupees</i>	<i>Policies in force, last day of year</i>
1956	<i>Total sum assured of group insurance in Rupees</i>	81.100.000	94.200.000	87.400.000	133.400.000	119.700.000	4268	31.900.000	7.474	
1957		338.900.000	357.100.000	680.500.000	741.400.000	647.100.000	5055	54.000.000	10.682	266000
1958		428.900.000	436.200.000	787.800.000	899.600.000	822.000.000	5.399	56.200.000	10.409	272.000
1959		540.900.000	544.800.000	961.500.000	1.130.100.000	999.600.000	7.912	94.700.000	11.969	277.000
1960		729.700.000	635.100.000	1.148.800.000	1.228.500.000	1.136.300.000	7.736	97.000.000	12.539	276.000
1961		963.800.000	793.200.000	1.389.100.000	1.516.800.000	1.325.000.000	8.056	100.300.000	12.450	
1963-64		1.147.700.000	1.049.200.000	1.412.500.000	2.016.600.000	1.721.200.000	9.498	112.400.000	11.834	260.000
1964-65		1.030.000.000	936.800.000	1.355.400.000	1.864.100.000	1.738.700.000	8.532	102.100.000	11.967	256.000
1965-66		935.800.000	889.800.000	1.415.500.000	1.842.700.000	1.815.900.000	8.751	110.500.000	12.627	257.000
1966-67		1.065.700.000	994.000.000	1.641.800.000	2.114.000.000	2.076.500.000	6.445	85.000.000	13.189	240.000
1967-68	390.000.000	975.100.000	969.100.000	1.560.600.000	2.108.800.000	1.965.000.000	5.887	123.300.000	20.944	
1968-69	470.000.000	1.134.700.000	1.145.600.000	1.663.800.000	2.169.800.000	2.238.900.000	4.663	90.700.000	19.451	226.000
1969-70	540.000.000	1.305.500.000	1.279.700.000	1.625.100.000	2.446.000.000	2.548.100.000	4.203	87.000.000	20.700	209.000
1970-71	770.000.000	1.462.500.000	1.402.200.000	1.705.200.000	2.559.200.000	2.667.200.000	4.661	102.800.000	22.055	192.000
1971-72	1.190.000.000	1.751.900.000	1.917.300.000	2.053.200.000	3.074.000.000	3.358.700.000	3.946	85.100.000	21.566	179.000
1972-73	1.940.000.000	2.127.200.000	2.652.900.000	2.529.300.000	3.722.600.000	3.947.000.000	4.976	106.700.000	21.443	124.000
1973-74	4.070.000.000	2.562.100.000	2.991.500.000	2.898.600.000	4.371.400.000	4.434.200.000	5.233	129.000.000	24.651	116.000
1974-75	7.550.000.000	2.630.900.000	3.095.600.000	3.248.600.000	5.289.000.000	4.863.200.000	4.617	113.200.000	24.518	108.000
1975-76	14.570.700.000	2.226.700.000	3.008.300.000	3.021.100.000	4.889.600.000	4.462.300.000	4.188	117.200.000	27.985	102.000
1976-77	34.970.000.000	3.043.100.000	3.592.600.000	3.593.500.000	5.721.500.000	5.088.500.000	3.985	123.000.000	30.866	92.000
1977-78	34.440.000.000	3.066.200.000	3.361.900.000	3.450.600.000	5.907.100.000	5.167.500.000	4.001	166.200.000	41.540	88.000
1978-79	43.720.000.000	3.031.300.000	3.134.100.000	3.133.600.000	5.684.100.000	5.064.600.000	4.242	158.500.000	37.364	84.000
1979-80	58.010.000.000	2.822.800.000	3.113.100.000	3.424.200.000	6.017.300.000	5.195.200.000	3.809	159.200.000	41.796	79.000
1980-81	61.374.600.000	4.519.200.000	4.016.600.000	4.077.400.000	7.888.800.000	6.828.000.000	2.796	112.200.000	40.129	75.000
1981-82	69.603.200.000	4.865.000.000	4.262.600.000	4.429.700.000	8.441.300.000	6.827.000.000	3.628	142.300.000	39.223	71.000
1982-83	77.869.100.000	5.546.700.000	5.457.600.000	5.595.200.000	10.071.200.000	8.116.100.000	3.165	139.700.000	44.139	68.000
1983-84	89.720.400.000	6.422.300.000	6.074.800.000	6.345.200.000	11.524.700.000	9.375.300.000	3.973	203.800.000	51.296	61.000
1984-85	92.513.300.000	6.593.900.000	6.706.300.000	7.008.400.000	13.775.400.000	9.784.700.000	4.927	283.000.000	57.439	57.000
1985-86	102.185.600.000	7.492.000.000	8.403.900.000	9.072.000.000	16.659.300.000	12.125.100.000	5.234	226.400.000	43.256	55.000
1986-87	117.647.200.000	9.777.400.000	10.629.600.000	12.314.900.000	22.139.000.000	15.698.800.000	8.437	323.800.000	38.379	54.000

Statistische Übersicht über die Lebensversicherungsentwicklung 1956-1987

Angestellte in der Lebensversicherung Employees											
Jahr	Anzahl der Angestellten in der Lohnklasse I	Anzahl der Angestellten in der Lohnklasse I	Anzahl der Angestellten in der Lohnklasse I	Anzahl der Angestellten in der Lohnklasse I	Anzahl der Angestellten gesamt	Monatliches Gehalt der Angestellten der Lohnklasse I in INR	Monatliches Gehalt der Angestellten der Lohnklasse I in INR	Monatliches Gehalt der Angestellten der Lohnklasse I in INR	Monatliches Gehalt der Angestellten der Lohnklasse I in INR	Monatliches Gehalt der Angestellten der Lohnklasse I in INR	Gesamte monatliche Gehaltsaufwendung in Rupien
Year	Number of Class I Officers	Number of Class II Officers	Number of Class III Employees	Number of Class IV Employees	Number of Employees	Monthly Salary of Class I Officers in Rupees	Monthly Salary of Class II Officers in Rupees	Monthly Salary of Class III Employees in Rupees	Monthly Salary of Class IV Employees in Rupees	Monthly Salary of Class IV Employees in Rupees	Total Salaries in Rupees per month
1956	903	5960	16100	4709	27,672	850,000	1,391,000	3,074,000	282,000	5,597,000	
1957	1038	5222	19588	4920	30,768	920,000	1,313,000	4,022,000	475,000	6,730,000	
1958	1432	4830	22994	5544	34,800	1,221,000	1,527,000	4,764,000	549,000	8,061,000	
1959	1479	5188	24652	6022	37,341	1,282,000	1,753,000	5,068,000	585,000	8,688,000	
1960	1852	5808	26706	5878	40,244	1,516,000	1,971,000	5,490,000	605,000	9,582,000	
1961	2162	7128	28625	5933	43,848	1,717,000	2,392,000	6,351,000	694,000	11,154,000	
1963-64	2495	8208	30915	6462	48,080	2,048,000	2,785,000	7,860,000	881,000	13,574,000	
1964-65	2751	8585	31624	6665	49,625	2,208,000	3,037,000	8,213,000	916,000	14,374,000	
1965-66	2827	8720	32439	6788	50,774	2,769,000	3,607,000	9,955,000	1,156,000	17,487,000	
1966-67	2941	8613	33094	6928	51,576	2,962,000	4,340,000	10,964,000	1,261,000	19,527,000	
1967-68	3025	8513	33592	7001	52,131	3,313,000	4,864,000	12,485,000	1,461,000	22,123,000	
1968-69	3094	8366	33497	7050	52,007	3,405,000	4,935,000	14,534,000	1,738,000	24,612,000	
1969-70	2978	8134	33602	6953	51,667	3,805,000	5,642,000	14,486,000	1,652,000	25,585,000	
1970-71	2991	7838	33560	6949	51,338	3,847,000	5,669,000	15,279,000	1,731,000	26,526,000	
1971-72	3129	7643	34163	7003	51,938	4,582,000	6,281,000	19,782,000	2,228,000	32,873,000	
1972-73	3641	7900	35513	7209	54,263	6,286,000	7,315,000	21,668,000	2,442,000	37,711,000	
1973-74	3643	7914	36428	7207	55,192	5,620,000	7,223,000	23,374,000	2,476,000	38,693,000	
1974-75	3604	8078	37974	7948	57,604	6,942,000	8,912,000	28,829,000	3,258,000	47,941,000	
1975-76	4209	8175	37826	8304	58,514	8,729,000	10,419,000	41,334,000	4,897,000	65,379,000	
1976-77	4218	7698	37365	8128	57,409	9,414,000	10,500,000	42,486,000	4,900,000	67,300,000	
1977-78	4086	7356	36719	7997	56,158	9,121,000	10,651,000	42,496,000	4,628,000	66,896,000	
1978-79	4221	7102	36522	7372	55,217	9,838,000	10,827,000	44,564,000	4,742,000	69,971,000	
1979-80	4223	6931	36220	7547	54,921	10,660,000	12,222,000	44,595,000	4,657,000	72,134,000	
1980-81	4251	6732	36389	7757	55,129	11,397,000	11,674,000	52,234,000	5,484,000	80,789,000	
1981-82	4487	6382	36775	7790	55,434	12,825,000	12,202,000	56,713,000	5,916,000	87,656,000	
1982-83	4934	6281	37530	7972	56,717	14,272,000	11,816,000	58,690,000	6,121,000	90,899,000	
1983-84	5207	6180	40169	8128	59,684	15,543,000	12,200,000	72,307,000	7,310,000	107,360,000	
1984-85	5790	6649	40178	7823	60,440	17,448,000	12,328,000	78,237,000	8,434,000	116,447,000	
1985-86	6190	7047	41563	8177	62,977	21,163,000	14,595,000	86,415,000	8,586,000	130,759,000	
1986-87	6693	8076	43269	8438	66,476	31,266,000	15,515,000	100,976,000	10,725,000	158,482,000	

Statistische Übersicht über die Lebensversicherungsentwicklung 1956-1987

Versicherungsvertreter in der Lebensversicherung <i>Insurance agents</i>					Karierevertreter <i>Career agents</i>		
Jahr	Zahl der Versicherungsvertre- ter am Anfang des Jahres	Aktive Vertreter (D.h. Geschäfte abschließend)	Kommissionen an die Vertreter in INR	Neurekruitierte Vertreter	Gestrichene Vertreter	Abgänge aus anderen Gründen	
<i>Year</i>	<i>agents at the beginning</i>	<i>Active agents</i>	<i>Commission to agents in Rupees</i>	<i>Agents recruited during the year</i>	<i>Agents terminated during the year</i>	<i>Agents cheating because of other reasons</i>	
1956	219.000						
1957	207.373	89.000	75.500.000				
1958	230.604	90.000	65.000.000				
1959	148.255	94.000	81.000.000				
1960	139.821	101.600	92.200.000	59.656	42.929	658	
1961	155.890	125.000	109.100.000	87.132	69.195	2.294	
1963-64	171.533	141.000	140.400.000	62.872	58.942	1.452	
1964-65	174.001	143.209	134.100.000	50.465	53.159	926	
1965-66	170.381	146.207	143.700.000	45.851	44.979	673	
1966-67	170.580	148.026	155.200.000	40.782	44.168	671	
1967-68	166.523	144.154	167.100.000	43.182	43.560	590	
1968-69	165.555	144.304	179.000.000	34.009	44.927	486	
1969-70	154.151	137.144	199.500.000	28.282	35.007	478	
1970-71	146.949	132.790	218.900.000	29.599	27.842	492	
1971-72	148.214	136.578	254.500.000	39.176	23.915	1.118	43.800
1972-73	162.357	150.859	311.000.000	32.296	24.818	831	104.300
1973-74	169.004	154.766	367.900.000	42.286	44.006	829	158.300
1974-75	166.455	153.334	426.000.000	46.381	50.888	935	208.400
1975-76	161.013	146.103	456.500.000	42.403	47.943	770	254.300
1976-77	155.153	144.385	526.800.000	37.360	49.491	974	311.400
1977-78	142.048	130.621	559.500.000	31.478	43.548	985	396.500
1978-79	128.993	117.702	555.700.000	30.650	41.854	583	528.000
1979-80	117.206	107.966	620.800.000				611.000
1980-81	119.077	110.366	719.200.000				828.200
1981-82	121.257	112.312	772.400.000				979.900
1982-83	124.589	115.832	853.700.000				1.121.900
1983-84	134.742	123.221	1.027.000.000				1.329.200
1984-85	146.473	132.947	1.022.100.000				1.667.400
1985-86	162.478	147.783	1.172.800.000				
1986-87	189.496	172.542	1.472.800.000				

Statistische Übersicht über die Lebensversicherungsentwicklung 1956-1987

Einnahmen (in tausend Rupien) <i>Income (in thousand Rupees)</i>				Ausgaben (in tausend Rupien) <i>Outgo (in thousand Rupees)</i>			Forderungen und Rücklagen (in tausend Rupien) <i>Claims and Additions to Life funds (in thousand Rupees)</i>							
Jahr	Prämienaufkommen	Zinsen und Dividenden	Andere Quellen	Gesamte Ausgaben	Gehälter	Andere Zahlungen an Angestellte	Kommissionen	Druck-, Kopierkosten etc.	Werbeausgaben	Forderungen	Maturity	Surrenders	Annuities	Addition to Life funds
Year	Premium income	Interest and dividends	Other	Total outgo	Salaries	Other benefits to employees	Commissions	Expenses pertaining to stationary printing etc.	Advertisement	Death				
1956														158.000
1957	886.500	185.000	8.300		67.164	54.936	75.500		858	78.900	208.100			222.000
1958	736.300	148.000	4.900	521.100	96.732	20.668	65.000		1.103	70.000	180.500			350.000
1959	849.300	157.500	34.700	567.500	104.256	31.544	81.000		2.044	70.400	211.000			455.000
1960	975.500	184.600	18.900	622.800	114.984	36.716	92.200		1.389	76.800	230.100			616.000
1961	1.129.400	216.000	78.700	712.300	133.848		109.100		2.178	86.500	254.600			729.000
1963-64	1.510.500	306.600	45.400	960.300	162.888	60.812	140.400	24.800	3.600	125.600	313.900			912.000
1964-65	1.467.300	301.000	27.700	921.100	172.488	27.212	134.100	25.900	3.455	108.000	338.600			936.000
1965-66	1.622.500	379.200	49.200	1.046.400	209.844	21.656	143.700	29.800	2.825	123.600	404.600			973.000
1966-67	1.797.600	434.400	13.500	1.180.600	234.324	27.476	155.200	34.800	2.480	139.200	446.500			897.000
1967-68	1.969.800	504.300	169.900	1.260.500	265.476	30.724	167.100		2.471	149.000	484.900			1.416.000
1968-69	2.130.100	590.200	20.300	1.366.100	295.344	23.156	179.000	52.800	1.994	163.000	466.300			1.499.000
1969-70	2.347.800	679.400	37.700	1.455.700	307.020	47.380	199.500	45.900	2.293	172.500	523.700			1.836.000
1970-71	2.604.700	784.300	75.100	1.697.700	318.312	86.988	218.900	48.800	3.248	187.700	626.700			1.894.000
1971-72	2.923.700	918.700	99.900	1.802.200	394.476	36.824	254.500	54.900	3.123	190.900	680.100			2.199.000
1972-73	3.385.500	1.046.300	58.100	2.074.400	452.532	53.468	311.000	60.200	3.463	241.500	677.700			2.512.000
1973-74	3.897.300	1.262.600	100.300	2.338.900	464.316	106.584	367.900	65.700	4.207	260.700	769.700			3.068.000
1974-75	4.548.800	1.412.200	131.100	2.704.700	575.292	150.408	426.000	65.800	4.940	296.800	849.900			3.555.000
1975-76	5.112.400	1.738.400	49.400	3.606.500	784.548	145.652	456.500	67.000	6.024	322.300	1.160.900			3.439.000
1976-77	5.882.500	2.009.000	16.900	3.836.600	807.600	217.900	526.800	73.900	5.065	378.500	1.248.800			4.222.000
1977-78	6.533.000	2.658.500	65.500	4.137.900	802.752	146.748	559.500	81.800	7.866	431.200	1.305.400			5.241.000
1978-79	7.094.300	3.030.900	30.900	697.900	839.652	231.548	555.700	91.200	6.095	489.000	1.585.800			5.917.000
1979-80	7.749.800	3.516.500	70.900	5.180.000	865.608	269.792	620.800	94.300	7.056	550.500	1.828.400			6.830.000
1980-81	8.753.700	4.150.800	73.300	5.960.100	969.468	229.732	719.200	118.400	10.038	656.300	2.173.800	477	42.500	7.722.000
1981-82	9.648.800	4.928.100	36.000	6.379.400	1.051.872	255.928	772.400	127.600	13.575	686.900	2.455.100	486	51.300	8.753.000
1982-83	10.929.000	5.830.300	-2.900	7.544.700	1.090.788	308.712	853.700	136.300	12.714	795.600	2.930.700	579	60.500	
1983-84	12.179.600	6.848.400	45.900	8.382.800	1.288.320	133.780	1.027.000	137.100	10.604	864.000	3.506.200	782	78.000	
1984-85	13.551.000	8.126.900	55.000	10.045.600	1.397.364	165.836	1.022.100	143.600	16.100	987.500	4.185.300	839	95.900	
1985-86	15.592.300	9.505.800	100.800	11.945.600	1.569.108	620.992	1.172.800	161.100	10.361	1.118.600	5.264.300	931	124.300	
1986-87	17.829.800	11.269.800	313.500	14.664.500	1.901.784	563.216	1.472.800	180.700	35.401	1.271.000	5.949.200		167.000	

Statistische Übersicht über die Lebensversicherungsentwicklung 1956-1987

Jahr <i>Year</i>	Hypotheken einschließlich Wohnbauprogramme in Indien <i>Mortgages including housing schemes in India</i>	Außenstände <i>Maturity claims outstanding</i>	Death claims outstanding	Kredite auf Polizen <i>Loans on Policies</i>	Auslandsanlagen <i>Foreign investments</i>	Staatliche Sicherheiten der indischen Regierung <i>Indian Government Securities</i>	Staatliche Sicherheiten der indischen Bundesstaaten <i>Indian State Securities</i>
1957					88.422.942	1.854.900.000	425.300.000
1958					99.652.530	2.004.200.000	553.700.000
1959					115.409.000	2.121.800.000	646.600.000
1960		51.700.000	83.000.000		132.862.000	2.282.500.000	949.000.000
1961	12.500.000	55.200.000	84.100.000	477.900.000	145.958.000	2.368.200.000	1.170.400.000
1963-64	25.900.000	50.000.000	85.500.000	551.400.000	157.138.000	2.491.800.000	1.363.600.000
1964-65	30.000.000	61.000.000	88.100.000	612.800.000	159.655.000	2.763.500.000	1.465.200.000
1965-66	69.800.000	70.400.000	100.000.000	668.400.000	168.611.000	2.906.600.000	1.564.100.000
1966-67	76.000.000	70.500.000	103.600.000	743.000.000	159.026.000	3.083.000.000	1.774.800.000
1967-68	98.900.000	75.800.000	117.500.000	865.100.000	244.831.000	3.345.900.000	1.795.600.000
1968-69	67.000.000	80.600.000	133.300.000	996.700.000	233.354.000	3.546.900.000	1.940.400.000
1969-70	39.000.000	92.400.000	149.700.000	1.138.600.000	244.508.000	3.835.200.000	2.124.900.000
1970-71	50.300.000	93.200.000	149.100.000	1.285.500.000	245.824.000	4.221.300.000	2.219.600.000
1971-72	70.100.000	84.100.000	121.200.000	1.449.900.000	245.704.000	4.774.300.000	2.297.800.000
1972-73	91.900.000	68.200.000	109.900.000	1.630.400.000	258.050.000	5.494.300.000	2.470.300.000
1973-74	113.800.000	81.500.000	131.100.000	1.823.300.000	257.619.000	6.247.200.000	2.607.500.000
1974-75	114.600.000	119.000.000	166.700.000	1.981.600.000	282.908.000	6.796.700.000	3.212.700.000
1975-76	166.000.000	144.900.000	172.300.000	2.261.800.000	283.065.000	7.757.200.000	3.613.900.000
1976-77	161.500.000	111.700.000	174.300.000	2.570.600.000	254.113.000	8.554.500.000	4.048.500.000
1977-78	127.900.000	81.700.000	163.800.000	2.848.500.000	266.349.000	9.750.500.000	4.253.100.000
1978-79	118.300.000	131.700.000	180.900.000	3.055.700.000	325.906.000	11.460.200.000	4.503.600.000
1979-80	123.000.000	148.600.000	213.700.000	3.254.800.000	325.521.000	13.028.500.000	4.712.100.000
1980-81	141.700.000	217.600.000	265.900.000	3.546.300.000	357.490.000	15.199.600.000	4.802.200.000
1981-82	186.000.000	363.900.000	306.600.000	4.031.500.000	395.324.000	17.841.000.000	4.513.200.000
1982-83	181.200.000	318.300.000	312.800.000	4.597.400.000	411.833.000	20.074.600.000	4.529.000.000
1983-84	169.700.000	355.700.000	297.600.000	5.366.200.000	409.878.000	24.465.500.000	4.332.800.000
1984-85	185.100.000	403.100.000	333.100.000	6.085.700.000	459.987.000	29.632.800.000	3.685.500.000
1985-86	194.100.000	379.100.000	353.300.000	6.872.100.000	490.753.000	34.425.100.000	3.109.900.000
1986-87	260.200.000	297.400.000	367.100.000	7.786.600.000	597.301.000	39.996.300.000	3.607.400.000

Statistische Übersicht über die Lebensversicherungsentwicklung 1956-1987

Jahr	Andere verbürgte Sicherheiten	Anteile an Indischen Gesellschaften	Netto Verzinsung der Investments in Prozent	Lebensversicherungs- fonds	Gesamte Investitionen	Gesamte Aktiva
Year	<i>Other approved securities such as Post Trust or Municipal Securities</i>	<i>Shares in Indian companies</i>	<i>Net rate of yield on investments in per cent</i>	<i>Life funds</i>	<i>Total Investments</i>	<i>Total Assets</i>
1957	325.900.000	674.308.000	3,74	4.105.200.000	4.104.100.000	4.650.400.000
1958	369.700.000	716.644.500	3,51	4.484.800.000	4.478.100.000	5.011.500.000
1959	389.000.000	792.172.800	4,08	4.959.000.000	4.952.900.000	5.501.200.000
1960	415.700.000	891.474.650	3,55	5.605.100.000	5.603.800.000	6.186.500.000
1961	463.700.000	1.076.923.160	4,68	6.317.200.000	6.315.900.000	6.921.100.000
1963-64	630.100.000	1.248.384.000	4,08	7.223.300.000	7.207.000.000	7.802.400.000
1964-65	699.500.000	1.388.593.260	4,07	8.099.000.000	8.083.600.000	8.749.800.000
1965-66	783.600.000	1.605.970.000	4,9	9.033.900.000	9.016.100.000	9.792.500.000
1966-67	873.300.000	1.662.272.520	4,76	9.803.700.000	9.775.600.000	10.907.300.000
1967-68	1.003.600.000	1.776.528.000	5,29	11.278.400.000	11.239.000.000	12.337.000.000
1968-69	1.182.700.000	1.850.298.390	5,18	12.648.100.000	12.600.600.000	13.797.900.000
1969-70	1.400.200.000	1.905.982.360	5,31	14.404.400.000	14.344.700.000	15.508.400.000
1970-71	1.869.100.000		5,57	16.181.700.000	16.110.400.000	17.404.200.000
1971-72	2.210.300.000	2.145.400.000	5,73	18.335.800.000	18.250.500.000	19.500.800.000
1972-73	2.412.900.000	2.274.600.000	5,65	20.763.300.000	20.665.500.000	21.997.500.000
1973-74	2.580.500.000	2.298.100.000	5,97	23.652.700.000	23.586.900.000	25.057.900.000
1974-75	2.799.800.000	2.365.900.000	6,34	27.125.500.000	27.044.200.000	28.718.100.000
1975-76	3.155.100.000	2.419.000.000	6,25	30.430.700.000	30.037.900.000	32.216.400.000
1976-77	3.591.200.000	2.487.300.000	6,45	34.512.100.000	34.409.700.000	36.247.200.000
1977-78	4.351.500.000	2.582.300.000	7,49	39.640.200.000	39.528.800.000	41.476.100.000
1978-79	5.191.200.000	2.738.300.000	7,18	45.123.200.000	45.007.800.000	47.304.100.000
1979-80	6.466.900.000	2.966.100.000	7,17	51.291.800.000	51.163.200.000	54.059.000.000
1980-81	7.778.100.000	3.234.600.000	7,44	58.317.900.000	58.180.900.000	61.621.100.000
1981-82	9.438.500.000	3.457.600.000	7,69	66.564.400.000	66.414.400.000	70.753.800.000
1982-83	11.367.600.000	3.808.400.000	8,05	75.789.500.000	75.626.100.000	80.493.000.000
1983-84	12.421.700.000	4.243.900.000		86.499.000.000	86.317.100.000	90.832.300.000
1984-85	13.538.700.000	4.404.700.000		98.204.100.000	98.003.800.000	102.356.400.000
1985-86	15.395.000.000	5.406.300.000		112.144.800.000	111.910.900.000	116.198.400.000
1986-87	16.439.500.000	6.158.400.000		126.918.500.000	126.659.500.000	130.939.700.000